

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA REGIONÁLNÍ A ENVIRONMENTÁLNÍ EKONOMIKY

Návrh implementace vybraných norem ISO ve zvoleném podniku

Project of Implementation of Selected ISO Standards in Chosen Company

Student: Bc. Markéta Kičmerová

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Dušan Smolík, DrSc.

Ostrava 2012

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Markéta Kičmerová**
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: 6202T040 Regionální rozvoj
Téma: **Návrh implementace vybraných norem ISO ve zvoleném podniku**
Project of Implementation of Selected ISO Standards in Chosen Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Zhodnocení norem ISO v České republice a Evropské unii
 3. Charakteristika činnosti řešené firmy
 4. Návrh implementace vybraných norem
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BEDNARČÍK, Zdeněk. *Mezinárodní systémové standardy*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2009. 156 s. ISBN 978-80-7248-532-1.
NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní management jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality-Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010. 56 s. Třídící znak 01 0321.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Dušan Smolík, DrSc.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 27.04.2012



Ing. Jan Malinovský, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě, dne 27. dubna 2012

.....

podpis studenta

Děkuji vedoucímu své diplomové práce panu prof. Ing. Dušanovi Smolíkovi, DrSc. za vedení, vstřícný přístup a poskytnutí námětů, cenných rad a připomínek, dále bych na tomto místě ráda poděkovala Ing. Lence Zemanové za příjemnou spolupráci a za cenné podnětné konzultace.

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Zhodnocení norem ISO v České republice a v Evropské unii.....	8
2.1	Pohledy na kvalitu v historii	8
2.1.1	Vývojové fáze kvality	9
2.2	Kvalita v České republice.....	10
2.2.1	Národní politika jakosti	10
2.3	Kvalita v Evropské unii	11
2.3.1	Politika řízení kvality Evropské unie	11
2.4	Základní pojmy v oblasti systému managementu.....	12
2.5	Systémy managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001	14
2.5.1	Kvalita produktu.....	14
2.5.2	Plnění požadavků a spokojenost zákazníka	15
2.6	Ekonomika kvality.....	15
2.6.1	Náklady na kvalitu u výrobce.....	17
2.6.2	Náklady na kvalitu u uživatele	19
2.6.3	Společenské náklady na kvalitu	19
2.7	Soubor norem řady ISO 9000	19
2.7.1	Členění ISO 9000	20
2.8	Systémy environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001	22
2.8.1	Připravenost organizace	22
2.8.2	Prevence znečišťování.....	22
2.9	Soubor norem řady ISO 14000	23
2.9.1	Členění ISO 14000	23
2.10	Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle ČSN OHSAS 18001	25
2.10.1	Ochrana zdraví a prevence úrazů	25
2.11	Implementace systému.....	25
2.11.1	Certifikace – certifikační audit.....	28
2.12	Systémy a krize	30
3	Charakteristika činnosti řešené firmy	31
3.1	Základní informace o společnosti ISOKIC s.r.o.....	31
3.1.1	Předmět činnosti	31
3.1.2	Produkty a služby společnosti	32
3.2	Výhradní zastoupení společnosti	32

3.3	Organizační struktura společnosti	33
3.4	Zahraniční působení společnosti	33
3.4.1	Plánovaná penetrace na polský trh	33
3.5	Důvody společnosti k zavádění systémů	34
3.6	Angažovanost managementu společnosti	34
3.7	Zásady pro uplatňování ISM ve společnosti ISOKIC	35
3.8	Politika společnosti ISOKIC	36
3.9	Cíle QMS, EMS a BOZP	37
4	Návrh implementace vybraných norem	38
4.1	Představení subjektu zavádějící integrovaný systém managementu	38
4.1.1	Rozsah zavádění ve společnosti ISOKIC	38
4.2	Připravenost společnosti k zavádění IMS	39
4.2.1	Řízení dokumentů a záznamů dle požadavků norem	39
4.3	Etapy návrhu implementace norem	41
4.3.1	Stádium předprojektové přípravy	41
4.3.2	Stádium projektování	47
4.4	Připravenost společnosti ISOKIC dle interního auditu	54
4.4.1	Zpráva z interního auditu	55
4.5	Přezkoumání ISM	56
4.5.1	Zpráva o stavu ISM	56
4.6	Certifikace 1. a 2. stupně	59
4.7	Náklady za poskytnuté služby	60
4.8	Očekávané ekonomické přínosy	60
5	Závěr	61
	Seznam použité literatury	64
	Seznam zkratk	66
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	

1 Úvod

Pojem „kvalita“, jehož synonymem je pojem „jakost“ se používal už ve starověku. Označuje praktické ocenění dobrého zboží nebo služby v teoretických souvislostech. „Již Chammurapiho Zákoník ze staré Mezopotámie například stanoví, že stavitel, který postaví dům s nevyhovující konstrukcí, a v důsledku toho se dům zřítí a zabije svého majitele, má být potrestán smrtí“ *jak uvádí Bednarčík (2009, s. 17).*

Dříve byla kvalita chápána jako soulad technických parametrů výrobku. Dnes ji rozumíme v nejširším slova smyslu. S rostoucí globalizací jsou české společnosti stále více porovnávány se situací na vyspělých trzích. Zavedení integrovaného systému managementu je pro každou organizaci strategickým rozhodnutím. Systém proto může zavádět firma malá, střední, velká. Požadavky norem jsou stejné, pouze se liší rozsahem činností, ekonomickými možnostmi a sociální stránkou. Může sloužit jako vstupenka na kvalitnější trh, jako poměrně podrobný popis způsobu řízení podniku.

V posledních dvou dekádách se společnosti v České republice rozhodují implementovat integrované systémy managementu, mezi které patří ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001. Jedním z hlavních důvodů je již výše zmíněné udržení pozice na trhu mezi dnešní dravou konkurencí. Dalším důvodem může být potřeba implementace mezinárodních norem ISO pro úspěch ve výběrových řízeních, potřeba zlepšování ekonomických výsledků, hlubší zájem splňování požadavků zákazníka, rozvoje podnikové kultury a dalších aspektů.

Systém řízení kvality má za úkol nejen průběžnou kontrolu výrobků, ale také odstraňování nalezených nedostatků, zdokonalování výrobků a v neposlední řadě motivaci zaměstnanců k udržování kvality. Systém environmentálního managementu musí v souladu s požadavky normy řídit své environmentální aspekty a zabezpečit, aby nedocházelo ke vzniku havarijních situací, které mohou mít dopad na životní prostředí. Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci specifikuje požadavky tak, aby organizace mohly řídit svá rizika v této oblasti a zlepšovat svou efektivitu.

V této diplomové práci bude popsána implementace vybraných norem ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001 a ČSN OHSAS 18001 v podmínkách společnosti, která si nepřála být jmenována. Pro naše účely ji nazveme ISOKIC s.r.o.

Cílem diplomové práce je navrhnout jednotlivé kroky vedoucí k implementaci norem ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001 a ČSN OHSAS 18001 v podmínkách společnosti ISOKIC s.r.o. a určit přínosy plynoucí ze zavedení integrovaného systému řízení.

První část této diplomové práce se bude věnovat zhodnocení mezinárodních norem ISO v České republice a zvláště v Evropské unii. Nahlédneme do historie systému managementu kvality, podíváme se na závaznost norem v České republice a odlišíme je od Evropské unie. Vysvětlíme si pojmy a budeme se zabývat činnostmi, které se týkají oblasti integrace systémů do organizace. Budeme přitom vycházet především z českých technických norem, které vydal Český normalizační institut nebo Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví.

V druhé kapitole bude představena a charakterizována činnost firmy ISOKIC s.r.o., budou vymezeny její produkty a služby. Dále bude popsána konkurence ze stejného odvětví. Seznámíme se se záměry společnosti, její politikou a v neposlední řadě jejími cíli.

V třetí kapitole bude podle vedením zvoleného poradce navrženo zavedení certifikačních norem ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001 a ČSN OHSAS 18001 ve vybraném podniku ISOKIC s.r.o. Protože i tato česká společnost integruje požadavky norem a vytváří jednotný integrovaný systém řízení pro celou firmu. Zohledňuje tak mimo požadavek kvality a environmentu i bezpečnost a ochranu zdraví při práci. V mé diplomové práci tím poukážeme na jednu z výhod certifikace a to potenciálnost hodnocení v pravidelných intervalech a možnost prokázat plnění všech definovaných požadavků třetím stranám.

2 Zhodnocení norem ISO v České republice a v Evropské unii

2.1 Pohledy na kvalitu v historii

Ve středověku byla jakost výrobků hlídána nařízeními řemeslnických cechů. Například zlatnické dílny v Německu nesměly vyrábět zlato s ryzostí nižší než 16 karátů. Předpisem bylo stanoveno, že zákazníkovi může být individuálně vyhověno pouze na jeho přání, avšak nepřipadalo v úvahu ryzost snížit pod 14 karátů. Tím si zlatníci chránili svou pověst.

Kromě těchto pravidel začíná do oblasti jakosti zasahovat stát. Nejsilnější z důvodů byly důvody ochranné. Příkladem může být rozhodnutí z roku 1887, kdy britská dolní sněmovna určila, že veškeré zboží importované do Anglie musí mít označení původu. Vznikl tak způsob značení „Made in“ ..., který je znám dodnes.

Nástup průmyslové výroby přinesl změny. Jednou z mnoha byla hlubší dělba práce. Dělník již nebyl v přímém spojení se zákazníkem. Ztratil se pocit vlastnictví a hrdosti k vyráběnému výrobku. Byl narušen princip komplexního přístupu a odpovědnost za kvalitu byla rozštěpena. Proto bylo nutné zavést průběžnou kontrolu.

Druhá světová válka zesílila požadavek na kvalitu ve výrobě. Velké množství válečného materiálu mohlo být vyráběno jen za podstatného zlepšení kvality a plánování výroby. Průběh výroby byl pečlivě pozorován. Prováděla se pravidelná měření, která byla statisticky vyhodnocována.

Požadavky na hodnoty technických vlastností byly stanoveny v normách a představovaly kritérium pro ověřování jakosti. Bylo ale zřejmé, že výrobek bez vady ještě nemusí být úspěšný na trhu. Zákazník zohledňoval i další požadavky jako vzhled, spolehlivost, ovladatelnost a další. Postupem času se začalo prosazovat, že kvalitní výrobek nebo služba je záležitostí všech podnikových útvarů. Tyto o jakosti rozhodují již v etapě výzkumu a vývoje.

Japonci byli jedni z prvních, kteří pochopili přínos kvality jako důležité konkurenční výhody. Díky doporučením W. Edwardse Deminga a Josepha M. Jurana předvedli celému světu vítězné tažení k ekonomické prosperitě, založené na vysoké kvalitě výrobků a služeb. Výzva ze strany Japonců vedla k tomu, že si na počátku 70. let 20. století průmyslové společnosti uvědomili hrozící nebezpečí pro konkurenceschopnost svých výrobků. Požadavky na řízení jakosti byly poprvé stanoveny v normách AQAP (Allied Quality Assurance

Publications) pro NATO. V roce 1980 byla stanovena technická komise ISO/TC 176. Výsledkem jejich aktivit bylo v roce 1987 přijetí norem ISO řady 9000 pro řízení jakosti. Těmito ustanoveními se může řídit každá organizace v každém státě na světě.¹

2.1.1 Vývojové fáze kvality

V 50. a 60. letech byl v centru pozornosti výrobní proces, v průběhu kterého se sledovaly oblasti zabezpečování technické kvality. Jakýkoliv produkt, který nevykazoval odchylku od technologického postupu, byl označován za jakostní. Jakost byla řízena především prostřednictvím kontroly parametrů polotovarů a zkoušením hotových výrobků. Za technologický předpis byl považován samotný realizační proces, podle něhož se postupovalo. Nejdůležitějším pro řízení jakosti bylo, aby do dalšího zpracování nebo k zákazníkovi nepronikl výrobek s nevyhovujícími vlastnostmi. Management podniku vystupoval v pozicích, kdy poptávka určovala nabídku. V té době se postupně prohlubovala dělba práce a rozvíjela se velkosériová výroba na linkách.

Jakost v 70. letech byla směřována na potřeby stabilizovat vlastnosti výrobku. Začaly se uplatňovat myšlenky pro tvorbu TQM (Total Quality Management) Deminga, Jurana a dalších. „Základem této moderní filozofie řízení je, že realizace zabezpečování jakosti probíhá ve všech fázích procesu, ve kterých se vstupy transformují na výstupy požadovaných vlastností.“ (Bednarčík, 2009, s. 20). Je nezbytně nutné, aby se žádný z procesů výroby neodchyloval od zaručených parametrů.

Konec 80. let charakterizujeme jako dobu, kdy se začalo projevovat, že i produkt bez vady je obtížně prodejný. Jakost se proto začíná spojovat s užitečností výrobku, s funkcemi ve spotřebě a tomu odpovídajícími vlastnostmi. Dostáváme se tak k posunu v řízení firem, který označujeme jako orientaci na zákazníka. Za kvalitní výrobek je považován ten, který uspokojí názor trhu na jeho užití. Hlavním faktorem je přijetí výrobku zákazníkem. Heslo „naš zákazník“ – „naš pán“ přesně vystihuje tuto vývojovou fázi.

90. léta jsou typické zvládnutím dokonalé kvality produktů, interních procesů a produkcí odpovídající specifickým požadavkům zákazníka. Slabinou se stávají externí procesy. Řadíme mezi ně distribuci výrobků, servis u zákazníků a jakost vstupů. Nekvalitní vstupy mají totiž vliv na riziko vzniku neshod způsobených dodavateli. To má negativní vliv na konečného zákazníka. Vzniká tak požadavek na stabilizaci jakosti vstupů. Prioritou

¹ BEDNARČÍK, Zdeněk. *Mezinárodní systémové standardy*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karvině, 2009. 156 s. ISBN 978-80-7248-532-1.

podniků je, aby na základě spolupráce s dodavateli dosahovali vysoce kvalitních dodávek. Dodavatel tak má dodávat vstupy přesně přizpůsobené potřebám efektivního průběhu podnikových procesů. Právě proto organizace vyžadují u svých dodavatelů zavádění respektovaných norem. Protože ty zajišťují přehlednost v jednotlivých činnostech, které ovlivňují jakost odebírané produkce.²

2.2 Kvalita v České republice

Zpřístupnění západního trhu firmám z bývalého východního bloku po roce 1989 přineslo to, že si stát a české podniky začaly uvědomovat bezpodmínečnost dostatečné kvality, bez které se v současné globální ekonomice nelze prosadit.

V roce 1990 byla ustanovena Česká společnost pro jakost (ČSJ), která podporuje management organizací při jejich aktivitách ke zlepšování kvality výrobků a služeb, dále podporuje zlepšování životního prostředí a činnosti, jež povedou k růstu konkurenceschopnosti českých firem a k ekonomické úspěšnosti celého státu. V roce 1993 se ČSJ stala jedním z iniciátorů založení Sdružení pro Cenu České republiky za jakost. Každoročně uděluje tuto cenu a propůjčuje značku Czech made kvalitním výrobkům a službám.

2.2.1 Národní politika jakosti

Dne 10. 5. 2000 přijala vláda ČR Národní politiku podpory jakosti. Jedná se o vyhlášený souhrn metod a nástrojů k ovlivňování kvality výrobků, služeb, činností v rámci národní ekonomiky a služeb veřejné správy.

Cílem Národní politiky podpory jakosti je vytvoření prostředí, v němž je jakost přirozenou součástí života společnosti, především:

- 1) Na národní úrovni
 - optimalizací legislativy,
 - rozvojem národního akreditačního systému v souladu s požadavky Evropské unie,
 - zabezpečením růstu jakosti veřejných služeb,
 - vytvořením podmínek pro rozvoj a podporu podnikatelských subjektů,
 - rozvojem normalizace, metrologie a zkušebnictví,
 - výchovou, vzděláním a rekvalifikací pracovníků,
 - podporou aktivit, které zvyšují kvalitu života a kvalitu ochrany životního prostředí,

² BEDNARČÍK, Zdeněk, ref. 1.

- zabezpečením systému státního ověřování jakosti v gesci Ministerstva obrany.

2) Na nadnárodní úrovni

- vytvořením podmínek pro vstup českých subjektů na jednotný trh Evropské unie,
- dosažení konkurenceschopnosti českých výrobců na světových trzích,
- účastí na standardizace aktivit v rámci členství v NATO.

Koordinačním, poradním a iniciačním orgánem Národní politiky podpory jakosti je Rada ČR pro jakost. V radě jsou zastoupeny všechny resorty, podnikatelská sdružení, svazy, nevládní organizace, které působí v oblasti jakosti.³

2.3 Kvalita v Evropské unii

Hlavním momentem při úsilí států Evropské unie o jednotné řízení byl příkaz Evropského výboru pro normalizaci (European Committee for Standardization – CEN), aby došlo k sjednocení technických předpisů a rovnocennosti norem řady ISO 9000 ve všech státech EU. Vyžaduje se, aby tyto normy a předpisy dodržovaly všechny státy požadující přístup na trh. Ze vztahu EU ke kvalitě je podstatný především fakt, že výrobky regulované sféry, tj. takové, které by mohly za určitých okolností poškodit zdraví uživatele, musí splňovat závazné předpisy a normy. Od 1. 1. 1995 má výrobce povinnost tyto výrobky před uvedením na trhy EU podrobit procesu prokázání shody, a pokud výrobek tuto shodu má, označit jej předepsanou značkou CE (Conformité Européenne – evropská shoda).⁴

2.3.1 Politika řízení kvality Evropské unie

Tato politika byla přijata v roce 1994 a je pojata jako soubor opatření, který vede k zabezpečení volného pohybu zboží a k podpoře evropské konkurenceschopnosti. Ta, jak vyplývá z Evropské charty kvality, je především důsledkem kvality.

Politika kvality Evropské unie si stanovuje tyto cíle:

- ochrana zdraví, života a majetku občanů, ochrana životního prostředí,
- podpora hospodářského růstu, snižování nezaměstnanosti,
- podpora rozvoje malých a středních firem,
- zvýšení kvality práce a služeb ve veřejném sektoru,

³ BEDNARČÍK, Zdeněk, ref. 1.

⁴ BEDNARČÍK, Zdeněk, ref. 1.

- vybudování image evropské kvality, působení změny myšlení a přístupu občanů EU ke kvalitě,
- podpora rozvoje strategického managementu kvality a jeho cílů,
- zkušebnictví, certifikace, akreditace, vzájemné uznávání výsledků zkoušek,
- podpora rozvoje certifikace podle norem ISO 9000 jako nástroje posílení vzájemné důvěry,
- vytváření rovných podmínek hospodářské soutěže.⁵

2.4 Základní pojmy v oblasti systému managementu

V oblasti systému řízení se setkáváme s mnoha pojmy, které nemusí být zcela zřejmé. Proto jsou z těchto tří základních norem, ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001 a ČSN OHSAS 18001 vybrány nejnужnější pojmy k pochopení problematiky v podmínkách managementu řízení.

Norma – nebo „standard“ je

- dobrovolný a všeobecně prospěšný dokument vytvořený na základě potřeby trhu,
- řešení, které je na základě dohody všech zainteresovaných stran považováno v daných podmínkách za nejvhodnější.

Cílem standardizace je:

- kvalita,
- kompatibilita,
- bezpečnost,
- portabilita – přenositelnost počítačových programů,
- interoperabilita – schopnost softwaru od různých výrobců spolu komunikovat,
- znovupoužitelnost.

ISO - (International Organization for Standardisation) Mezinárodní organizace pro normalizaci se sídlem v Ženevě, založená roku 1947, s více než 160 členy koordinuje uspořádání a publikování schválených norem.⁶

Spokojenost zákazníka – vnímání zákazníka, které se týká stupně splnění jeho požadavků.

⁵ BEDNARČÍK, Zdeněk, ref. 1.

⁶ Převládá domněnka, že ISO je zkratka anglického názvu pro Mezinárodní normalizační organizaci, tj. pro organizaci vytvářející mezinárodní normy. Nicméně oficiální název je „The International Organization for Standardisation“, což by vedlo ke zkr. IOS, která se nepoužívá. Jedná se o odvozeninu z řeckého „isos“, znamená „stejný“.

Zákazník – osoba nebo organizace, která přijímá produkt.

Produkt – výsledek procesu.

Rozdělen do čtyř kategorií:

- služby,
- software,
- hardware,
- zpracované materiály.

Proces – soubor vzájemně působících nebo souvisejících činností, které přeměňují vstupy na výstupy.

Kvalita – stupeň splnění požadavků souborem inherentních⁷ charakteristik.

Požadavek – obecně předpokládaná nebo závazná potřeba či očekávání, které jsou stanoveny.

Neustálé zlepšování – opakující se chod pro zvyšování schopnosti plnit požadavky.

Shoda – splnění požadavku.

Neshoda – nesplnění požadavku. Produkt postrádá jeden či několik znaků kvality nebo mohly být zjištěny jejich odchylky od blíže určených požadavků.

Preventivní opatření – opatření k odstranění příčiny potenciální neshody nebo jiné nežádoucí potenciální situace.

Nápravné opatření – opatření k odstranění příčiny zjištěné neshody nebo jiné nežádoucí situace.

Integrovaný systém – jednotný způsob řízení a vedení organizace, který splňuje požadavky pro řízení kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci i informační bezpečnost.

Auditor – kvalifikovaná osoba s odbornou způsobilostí k provádění auditu.

Politika kvality – záměry a zaměření organizace ve vztahu ke kvalitě oficiálně vyjádřené vrcholovým vedením.

Systém – soubor vzájemně působících nebo souvisejících prvků.

Organizační struktura – stanovení pravomocí, povinností a vztahů mezi zaměstnanci.

⁷ „Inherentní“ na rozdíl od „přiřazený“ znamená existující v něčem, zejména jako trvalá charakteristika.

Environmentální aspekt (EA) – prvek činností nebo výrobků či služeb organizace, který může ovlivňovat životní prostředí (ŽP).

Environmentální dopad – jakákoliv změna v ŽP, ať příznivá či nepříznivá, která zcela nebo částečně vyplývá z EA organizace.

Přijatelné riziko – riziko, které bylo sníženo na úroveň, kterou organizace může tolerovat se zřetelem na své právní závazky a vlastní politiku BOZP.

Incident – událost související s prací, při které došlo nebo mohlo dojít k úrazu, poškození zdraví nebo ke smrtelnému úrazu.

Průkaznost – jedná se o racionální metodu pro dosažení spolehlivých a reprodukovatelných závěrů z auditu. Důkaz z auditu je ověřitelný a je založen na vzorcích dostupných informací.^{8,9,10}

2.5 Systémy managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001

Organizace, které zavedou mezinárodní normu ČSN EN ISO 9001, musí v souladu s jejími požadavky vytvořit, dokumentovat, implementovat a udržovat systém managementu kvality a neustále zlepšovat jeho efektivnost.

2.5.1 Kvalita produktu

„Vrcholové vedení musí zajistit, aby politika kvality

- odpovídala záměrům organizace,
- obsahovala závazek k plnění požadavků a k neustálému zvyšování efektivnosti systému managementu kvality,
- poskytovala rámec pro stanovování přezkoumávání cílů kvality,
- byla v organizaci sdělována a pochopena,
- byla přezkoumána z hlediska neustálé vhodnosti.“ (ČSN EN ISO 9001, 2010, s. 18).

Vrcholové vedení firmy musí zabezpečit, aby byly pro příslušné úrovně a organizační jednotky stanoveny cíle kvality. Včetně cílů nutných pro plnění požadavků na produkt. Tyto cíle kvality produktu musí být měřitelné a v souladu s politikou kvality.

⁸ ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality-Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010. 56 s. Třídící znak 01 0321.

⁹ ČSN EN ISO 14001. *Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití*. Praha: Český normalizační institut, 2005. 48 s. Třídící znak 01 0901.

¹⁰ ČSN OHSAS 18001. *Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2008. 40 s. Třídící znak 01 0801.

Výrobek má být uchováván v průběhu interních operací a dodání výrobku na zamyšlené místo tak, aby jeho shoda s požadavky byla udržována. Toto uchovávání výrobku musí zahrnovat identifikaci, balení, manipulaci, ochranu a skladování.

2.5.2 Plnění požadavků a spokojenost zákazníka

Vedení organizace musí rovněž zaopatřit, aby byly stanoveny požadavky zákazníka a aby byly tyto požadavky plněny s cílem zvyšovat jeho spokojenost.

Podnik musí mít za prioritní přezkoumávat požadavky, které se týkají produktu. Toto přezkoumání musí být prováděno předtím, než organizace přijme závazek dodat produkt zákazníkovi. Dále musí zajistit, že požadavky na produkt jsou stanoveny. Vyřešit požadavky smlouvy nebo objednávky, které se mohou lišit od dříve vyjádřených požadavků a musí zaručit, že podnik je schopen plnit stanovené nároky.

Jako jeden ze způsobů měření výkonnosti systému managementu kvality musí podnik monitorovat spokojenost zákazníka a to tak, že sleduje informace, které se týkají vnímání zákazníka ohledně toho, zda produkt splnil jeho očekávání a požadavky. Získávání těchto informací musí být stanoveno.¹¹

2.6 Ekonomika kvality

Součástí kvality jsou také náklady s ní spojené. Členíme je na náklady na uživatele, náklady u výrobce a náklady společenské. Přesnějším pojmem z ekonomického hlediska jsou **výdaje vztahující se ke kvalitě**. Jedná se o souhrn výdajů, které musí ve vztahu ke kvalitě produktů vynaložit jejich výrobce (dodavatel), uživatel (zákazník) a společnost. Každý z těchto výdajů má dále podrobnější členění. Pro sledování nákladů na kvalitu slouží určité modely. K nejvýznamnějším patří model procesních nákladů, PAF¹² a model COPQ.^{13,14}

Podstata ekonomiky kvality

Nejčastěji se organizace zabývají zaznamenáváním ztrát z neshodných výrobků nebo reklamací. Není sporu o tom, že přínosy vedoucí z monitorování výdajů vztahujících se ke kvalitě existují. Problémem je, že většina podniků tomuto nevěnovala příliš velkou

¹¹ ČSN EN ISO 9001, ref. 9.

¹² PAF je zkratkou anglických slov *prevention, appraisal, failure*.

¹³ BEDNARČÍK, Zdeněk, ref. 1.

¹⁴ NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní management jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

pozornost, přičemž jde o velmi účinný nástroj ekonomického řízení organizací. Podstata je v tom, že z dynamiky jejich vývoje by podnikový management mohl sledovat výkonnost systému řízení kvality a na základě jejich rozborů by mohla být navržena vhodná strategie řízení kvality.

Dalším problémem je nevyhovující systém účetní evidence. Přitom významné nákladové položky týkající se kvality jsou ukryty v režijních nákladech.

Význam ekonomiky kvality se ukazuje v tom, že výrobce, který má za cíl ekonomicky přežít, musí vyrábět nejen kvalitní produkty, ale i produkty za přiměřeně vysoké náklady. Aby mohl působit, prodává své produkty za cenu vyšší, než jsou výrobní náklady a vytváří si tím zisk. Tato cena trhu znamená pro uživatele investici na pořízení. Používání produktu představuje pro uživatele vynakládání provozních nákladů, a pokud vznikne potřeba odstranit poruchy, vznikají ztráty z prostojů. Součet těchto tří kategorií tvoří celkovou ekonomickou hodnotu pořizovací cenu produktu.

Nespokojenost zákazníka je vyvolána kvalitou produktu, z důvodu, že zákazníkovi neumožnila takové užití výrobku, jaké očekával. U zákazníka pak v takovýchto situacích nastává ochota, že za vyšší kvalitu zaplatí vyšší cenu. Tak by vznikla hodnota pro zákazníka. Z toho plyne, že zdokonalením kvality, dojde k vyššímu uspokojení potřeb uživatele a k vyšším ekonomickým přínosům pro organizaci.

Zákazníci se pak mohou zachovat tak, že:

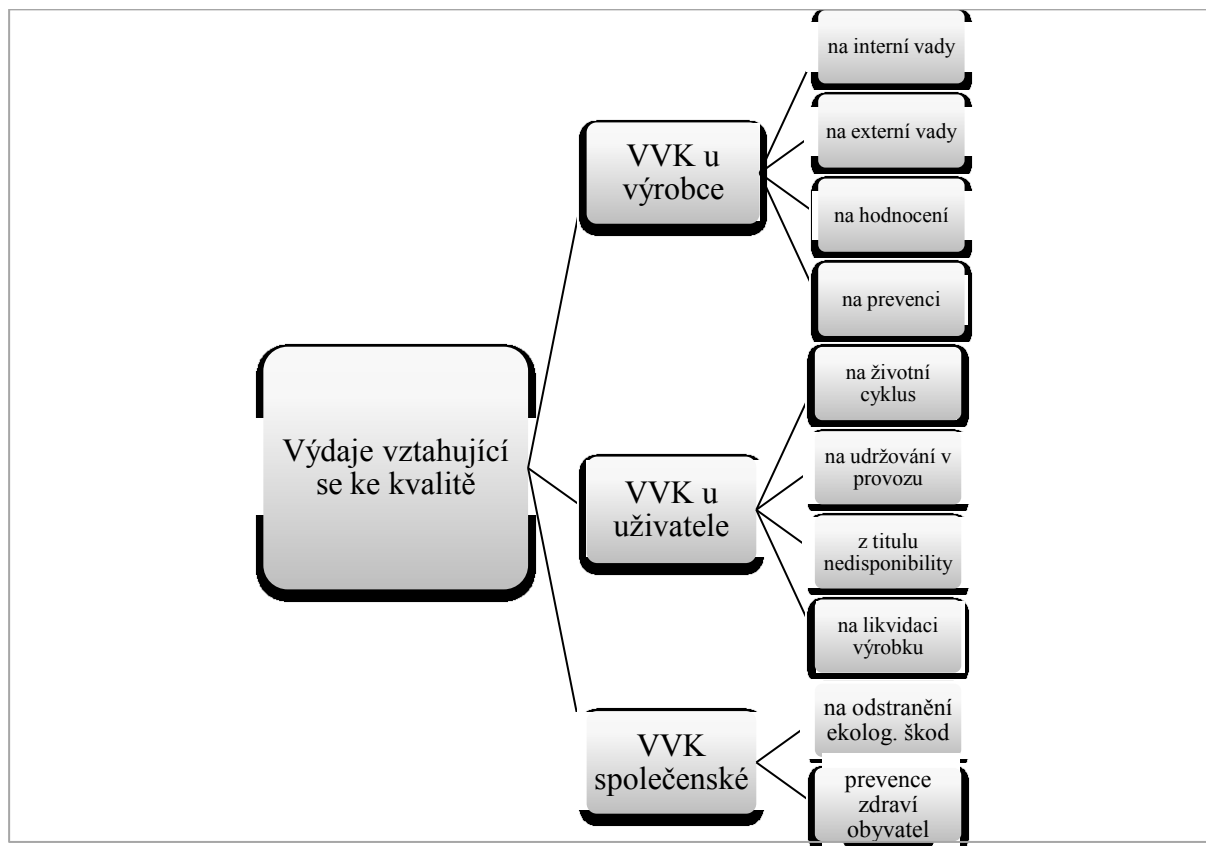
- zvýší objem nákupů produktů (protože s ním byli doposud spokojeni),
- kladně referují o kvalitě produktů organizace ve svém okolí i těm, kteří dosud produkty z různých důvodů nepřijímali.^{15,16}

¹⁵BEDNARČÍK, Zdeněk, ref. 1.

¹⁶NENADÁL, Jaroslav, NOSKIEVIČOVÁ, Darja, PETŘÍKOVÁ, Růžena, PLURA, Jiří a Josef TOŠENOVSKÝ, ref. 14.

Členění výdajů vztahujících se ke kvalitě

Obr. 2.6: Členění výdajů vztahujících se ke kvalitě.



Zdroj: BEDNARČÍK, Zdeněk. *Mezinárodní systémové standardy*. Karviná, 2009, vlastní provedení.

Hlavním cílem zaznamenávání výdajů vztahujících se ke kvalitě je získat potřebné údaje k hodnocení efektivnosti a soustředit úsilí na dosažení cílů kvality. Náklady na kvalitu dosahují vysokých částek, a proto by je organizace měly důsledně sledovat.

2.6.1 Náklady na kvalitu u výrobce

Významnou součást celkových nákladů tvoří i náklady na kvalitu u výrobce. Podle Evropské organizace pro kontrolu kvality (EOQC) náklady na kvalitu u výrobce jsou výdaje vynaložené výrobcem spojené s prevencí, vadami a hodnocením, aby bylo dosaženo požadavku kvality v průběhu výroby, zásobování, marketingu, vývoje, instalace a užití.¹⁷

Model PAF

Tento model je nejpoužívanějším v praxi a představuje klasický způsob evidence a vyhodnocování nákladů na kvalitu založený na tom, že se v organizaci všechny nákladové

¹⁷ BEDNARČÍK, Zdeněk, ref. 1.

položky spojené s kvalitou zařazují do 4 základních skupin, které jsou představeny v Obr. 2.6. Zatímco první dvě skupiny výdajů (na interní a externí vady) jsou z ekonomického hlediska ztrátou, náklady na hodnocení (kontrolu) a prevenci mají charakter nákladů. Proto by měla být investice zaměřena především do preventivních aktivit, díky kterým lze minimalizovat výdaje na vady, ale zároveň optimalizovat celkovou strukturu výdajů vztahujících se ke kvalitě.^{18,19}

Model COPQ

Tento model vychází z předpokladu, že neplnění požadavků způsobuje výrobcům nemalé ekonomické ztráty. Jeho jedinečnost spočívá v tom, že se zaměřuje výhradně na mapování neproduktivních ztrát.

COPQ²⁰ uvažuje (kromě s výdaji na interní a externí vady) i s dalšími podskupinami výdajů:

- **výdaje na promrhané investice a příležitosti,**
- **výdaje na škody na prostředí.**

V organizacích však neexistuje evidence, která by byla schopná tyto položky monitorovat.

Model procesních nákladů

Tento model patří mezi nejmladší a je výjimečný tím že, nesleduje pouze výdaje spojené s určitými výrobky, ale výhradně výdaje na procesy, tzn. soubor činností měnících vstupy na výstupy. Vychází z potřeby poznání toho, kolik nás stojí procesy samé.

Podle britského standardu BS 6143 model rozlišuje dvě základní podskupiny výdajů:

- **výdaje na shodu**, tj. minimální výdaje na to, aby se proces mohl realizovat co nejefektivnějším způsobem,
- **výdaje na neshodu** v daném procesu, tj. ztráty způsobené mrháním času, prostředků, které se reálně spotřebují bez efektu.^{21,22}

¹⁸ BEDNARČÍK, Zdeněk, ref. 1.

¹⁹ NENADÁL, Jaroslav, NOSKIEVIČOVÁ, Darja, PETŘÍKOVÁ, Růžena, PLURA, Jiří a Josef TOŠENOVSKÝ, ref. 14.

²⁰ COPQ znamená *The Cost of Poor Quality*.

²¹ BEDNARČÍK, Zdeněk, ref. 1.

²² NENADÁL, Jaroslav, NOSKIEVIČOVÁ, Darja, PETŘÍKOVÁ, Růžena, PLURA, Jiří a Josef TOŠENOVSKÝ, ref. 14.

2.6.2 Náklady na kvalitu u uživatele

V roce 1989 Mezinárodní elektrotechnická komise označila uživatele produktů, kteří musí v celém průběhu jeho užívání vynakládat finanční prostředky, jako **náklady na životní cyklus**. Jsou to úplné náklady uživatele zařízení nebo systému na jeho nákup, instalaci, ale i náklady na udržování během doby života výrobku.

Dalšími náklady jsou:

- **náklady na udržování výrobku v provozu**, tzn. např. náklady na opravu na místě, náklady na preventivní údržbu, jednorázové náklady pro potřeby provozu,
- **náklady z titulu nedisponibility systému**, příčinou je nedostatečná úroveň spolehlivosti, která se projevuje poruchovostí a produkt, tak uživateli neslouží,
- **náklady na likvidaci výrobku po jeho dožití**, zahrnuje např. náklady na demontáž produktu, šrotování.²³

2.6.3 Společenské náklady na kvalitu

Tyto náklady souvisí s odstraňováním škod na životním prostředí, jsou ovšem zatím neprobádanou oblastí. Jde o náklady, které platí daňoví poplatníci, a jejich výše se nikde nesleduje a nevyhodnocuje. Můžeme je charakterizovat jako celkové výdaje společnosti na odstraňování škod způsobených nedodržováním ekologického standardu produktů, služeb a procesů v průběhu jejich realizace a využívání.

Je strukturována skupina výdajů, která vyhovuje výše uvedené definici:

- výdaje na odstraňování škod na zdraví obyvatel,
- výdaje na státní správy, např. na tvorbu legislativy,
- výdaje na odstraňování škod na ŽP,
- výdaje na zneškodňování odpadů,
- výdaje spojené se vznikem smogových situací.²⁴

2.7 Soubor norem řady ISO 9000

V roce 1987 byl schválen soubor norem ISO 9000, které vzešly z řady norem BS 5750 (British Standard). Stalo se tak na pomoc organizacím všech velikostí a typů k uplatňování efektivních systémů managementu kvality. Využívají je převážně organizace v Evropě.²⁵

²³ BEDNARČÍK, Zdeněk, ref. 1.

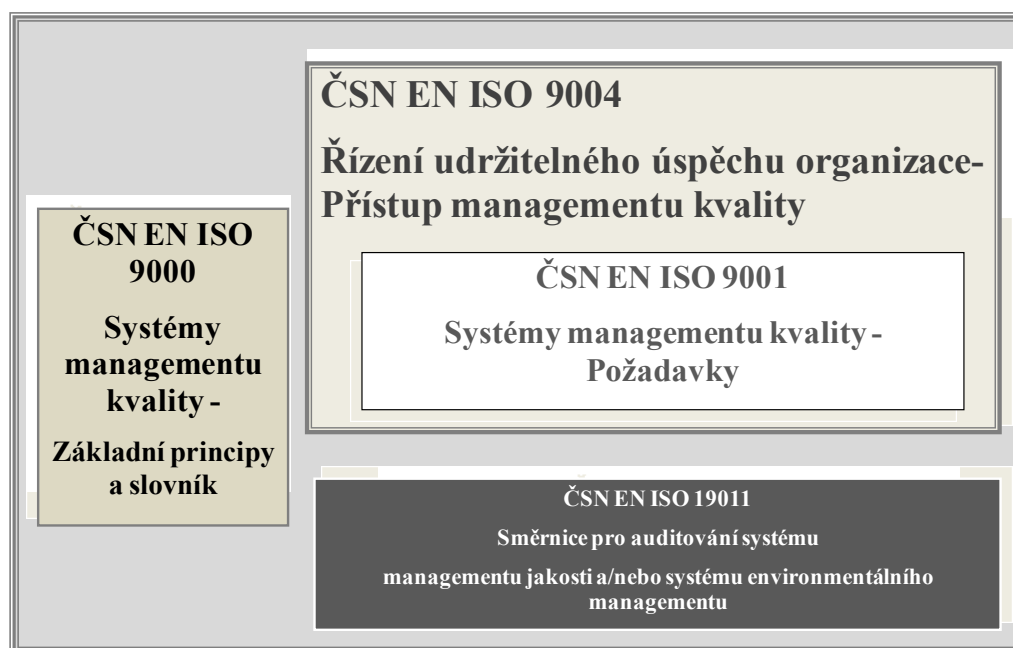
²⁴ NENADÁL, Jaroslav, NOSKIEVIČOVÁ, Darja, PETŘÍKOVÁ, Růžena, PLURA, Jiří a Josef TOŠENOVSKÝ, ref. 14.

V ČR byly normy pro řízení kvality řady ISO 9000 převzaty jako normy národní (ČSN) v druhé polovině 80. let. Širokého uplatnění se ovšem dočkaly až v období restrukturalizace po roce 1990, jednak jako vstupenka na kvalitnější trh, ale také jako poměrně podrobný popis způsobu řízení.

2.7.1 Členění ISO 9000

Soustava norem ISO 9000, která je v České republice zavedena jako ČSN EN ISO řady 9000. V současnosti je představována základním souborem čtyř norem (viz. Obr. 2.7.1).

Obr. 2.7.1: Struktura souboru norem ISO 9000.



Zdroj: NENADÁL, Jaroslav. Měření v systémech managementu jakosti. Praha, 2001, vlastní úprava. Pozn.: aktuálnost ověřena podle ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT - TECHNICKÉ NORMY VYDANÉ ČNI A ÚNMZ. [online]. 2012 [9.1.2012]. Dostupné z: <http://www.cni-normy.cz/>.

ČSN EN ISO 9000: 2006

Tato norma obsahuje výklad základních principů a definice pojmů z oblasti kvality. Je to těchto 11 základních principů managementu kvality, na kterých jsou normy ISO 9000 založeny:

- zaměření na zákazníka,
- vůdcovství,
- zapojení zaměstnanců,

²⁵ BLECHARZ, Pavel a Dagmar ZINDULKOVÁ. *MSS - Mezinárodní systémové standardy*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005, 62 s. ISBN 80-867-6445-1.

- učení se,
- flexibilita,
- procesní přístup,
- systémový přístup k managementu,
- neustálé zlepšování,
- management na základě faktů,
- vzájemně prospěšné vztahy s dodavateli,
- společenská odpovědnost.²⁶

K poslední změně došlo v červnu v roce 2009 – Tisková oprava 1.

ČSN EN ISO 9001: 2008

Je normou kritériální a obsahuje požadavky na systém managementu kvality, které musí společnosti plnit, chtějí-li prokázat schopnost trvale poskytovat produkt, jež splňuje požadavky zákazníka a zákonných předpisů.

Tato norma se skládá z úvodních kapitol (0-3), obsahujících podstatné informace mimo jiné k procesnímu přístupu a k aplikaci normy. Dále z kapitol (4-8), v nichž jsou uvedeny požadavky závazné pro organizaci, která podle této normy implementuje, zlepšuje a udržuje systém managementu kvality.²⁷

K poslední změně normy došlo v říjnu 2010.

ČSN EN ISO 9004: 2009

Tato norma zahrnuje doporučení nad rámec požadavků ISO 9001 pro další zlepšování systému managementu kvality, který vede ke zvýšení výkonnosti společnosti. Poskytuje návod sloužící jako podpora dosahování trvale udržitelného úspěchu jakékoli společnosti, která působí v neustále se měnícím prostředí. Podle této normy nelze certifikovat.

ČSN EN ISO 19011: 2002

Tato mezinárodní norma poskytuje návod pro řízení programů auditů, provádění externích nebo interních auditů systémů managementu kvality a/nebo systému

²⁶ NENADÁL, Jaroslav, NOSKIEVIČOVÁ, Darja, PETŘÍKOVÁ, Růžena, PLURA, Jiří a Josef TOŠENOVSKÝ, ref. 14.

²⁷ BLECHARZ, Pavel a Dagmar ZINDULKOVÁ, ref. 25.

environmentálního managementu. Také slouží pro odbornou způsobilost a hodnocení auditorů. Pro organizace všech typů je doporučena.

Novela normy ČSN ISO 19011

Nová norma **ISO/IEC DIS 17021-2: 2011** vyžaduje vedení auditů třetí stranou, její návrh byl schválen v roce 2009. Certifikační orgány jako nezávislé subjekty se budou soustředit na rozpoznávání právních požadavků nebo shody technických požadavků na produkt, dále požadavků na technické prokazování kvality, čili dalších požadavků systémů managementu.

Podle původní normy budou prováděny audity dozorovými orgány, jedná se o interní a externí audity (první a druhou stranou).²⁸

2.8 Systémy environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001

Organizace, které zavedou normu ČSN EN ISO 14001, musí v souladu s jejími požadavky vytvořit, dokumentovat, zavést a neustále zlepšovat systém environmentálního managementu. A určit, jak bude plnit požadavky této mezinárodní normy.

2.8.1 Přípravenost organizace

Organizace musí identifikovat a řídit své environmentální aspekty, vytvořit a zavést postupy k určení možností vzniku havarijních situací, které mohou mít dopad na životní prostředí. Musí umět reagovat na nastalé situace havarijního ohrožení a tím eliminovat nebo předcházet negativním environmentálním dopadům.

Organizace musí rovněž používat a udržovat měřicí a monitorovací zařízení, které je ověřené a související záznamy musí uchovávat.

2.8.2 Prevence znečišťování

Společnost by podle této mezinárodní normy měla vytvořit, implementovat a udržovat postupy pro řešení skutečných nebo potenciálních neshod a pro preventivní opatření a opatření k nápravě.

²⁸ PODNIKOVÁ EKOLOGIE A SYSTÉMY ŘÍZENÍ. Připravované změny v auditování systémů řízení. *Podniková ekologie a systémy řízení* [online]. 2011 [21.3.2011]. Dostupné z: <http://avallo-mk.webnode.cz/news/pripravovane-zmeny-v-auditovani-systemu-rizeni/>.

Postupy musí přesně určit požadavky pro:

- identifikování a nápravu neshod a pro přijetí opatření, která povedou ke zmírnění jejich environmentálních dopadů,
- určování příčin neshod a zkoumání neshod,
- vyhodnocování potřeby implementovat opatření k předcházení neshod,
- zaznamenávání výsledků přijatých opatření,
- přezkoumávání efektivnosti přijatých preventivních opatření.²⁹

2.9 Soubor norem řady ISO 14000

Soubor norem řady ISO 14000 specifikuje požadavky kladené na environmentální management, které navazují na soubor norem řady ISO 9000. Nedílnou součástí systému managementu kvality je environmentální management. V ČR bylo iniciátorem programů ekomanagementu České ekologické manažerské centrum (CEMC), asociace podniků a organizací, které sbližuje tematika ochrany životního prostředí. Vzniklo v roce 1992 za účelem šíření znalostí o environmentálním managementu v českém průmyslu. CEMC je centrem technické normalizace pro oblast řady norem spadajících pod ISO 14 001. CEMC je od 1. ledna 2009 pověřeno Národním normalizačním orgánem (NNO) vykonávat činnost Centra technické normalizace (CTN) v oblasti environmentálního managementu. V rámci pověření CTN sleduje vývoj normotvorné činnosti světového a evropského prostoru, spolupracuje s tuzemskými uživateli norem s cílem jejich názory uplatnit při tvorbě norem nových. Již v roce 1994 navázalo CEMC spolupráci s Českým normalizačním institutem a tím získala česká podnikatelská obec možnost vyjadřovat se k tvoření standardů řady ISO 14 000.

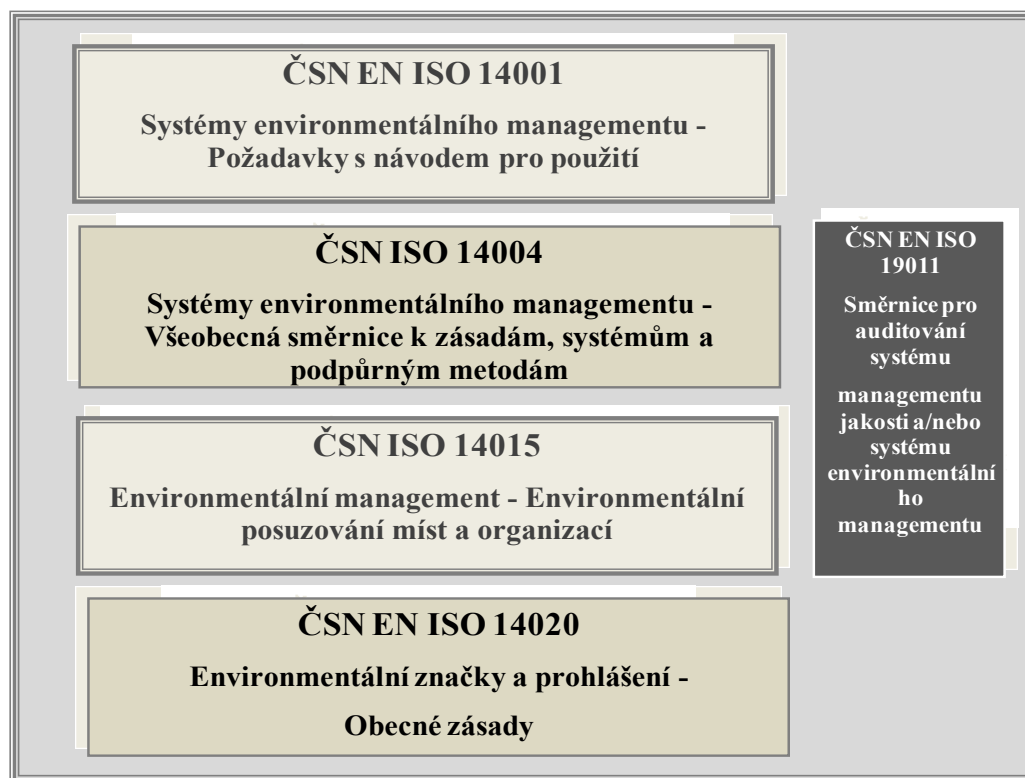
2.9.1 Členění ISO 14000

Normy řady ISO 14 000 jsou zavedeny do normalizačního prostředí České republiky od 23. června 1997.

Nejpodstatnější platné normy v oblasti systému environmentálního managementu (EMS) zobrazuje Obr. 2.9.1.

²⁹ ČSN EN ISO 14001, ref. 9.

Obr. 2.9.1: Struktura souboru norem ISO 14000.



Zdroj: ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT - TECHNICKÉ NORMY VYDANÉ ČNI A ÚNMZ. [online], 2012., vlastní úprava.

ČSN EN ISO 14001: 2005

Tato norma je obdobná s normou ČSN EN ISO 9001, protože představuje kritériální normu, podle níž se provádí vlastní certifikace zavedená a spravována EMS.

Ke změně normy došlo v březnu 2010, týkala se tiskové opravy 1.

ČSN ISO 14004: 2005

Jedná se o metodickou pomůcku pro zavedení EMS do praxe v organizaci. Tato norma popisuje prvky systému environmentálního managementu a poskytuje tak organizacím návod pro implementaci, udržování a zlepšování systému environmentálního managementu.

ČSN ISO 14015: 2003

Norma uvádí postup pro environmentální posuzování míst a organizací. Poskytuje závěry týkající se důsledků environmentálních aspektů a problémů pro podnikání.

ČSN EN ISO 14020: 2002

Tato norma zahrnuje všechny typy environmentálního značení a prohlášení. Stanovuje hlavní zásady pro jejich vývoj a používání.³⁰

2.10 Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle ČSN OHSAS 18001

Norma ČSN OHSAS 18001 pro posouzení bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, byla zpracována v reakci na požadavky zákazníků. Byla vytvořena tak, aby byla slučitelná s normami ISO 9001 a ISO 14001. Specifikuje požadavky na systém managementu BOZP tak, aby organizace mohly řídit svá rizika v této oblasti a zlepšovat svou efektivitu.

Účinnost normy je k dubnu 2008.

2.10.1 Ochrana zdraví a prevence úrazů

Organizace musí vytvořit, zavést a udržovat postupy pro:

- identifikování možností vzniku havarijních situací,
- ohrožení či poškození zdraví zaměstnanců,
- reagování na havarijní situace.

Společnosti musí umět reagovat na nastalé havarijní situace a předcházet s nimi spojeným negativním důsledkům v oblasti BOZP. Musí také, tam kde je to možné, pravidelně přezkušovat tyto postupy reakce na havarijní situace.³¹

2.11 Implementace systému

Zavedení systému norem ISO, jednotlivě nebo společně, je pro každou organizaci strategickým rozhodnutím. Systém může zavádět firma malá, střední, velká. Požadavky normy jsou stejné, pouze se liší rozsahem činností, ekonomickými možnostmi a sociální stránkou.

Pro názornost úzké vazby mezi jednotlivými systémy řízení uvádíme srovnávací tabulku požadavků všech tří systémů v příloze č. 1. Všechny tři systémy používají podobnou

³⁰ ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT - TECHNICKÉ NORMY VYDANÉ ČNI A ÚNMZ. [online], 2012.

³¹ ČSN OHSAS 18001, ref. 10.

strukturu. Tato podobnost předurčuje integrování systémů do jednoho funkčního celku v oblasti managementu organizace.³²

Implementací se rozumí naplnění požadavků, které norma udává a její uvedení do činností organizace.

Zavádět systém kvality má smysl, když³³:

- vyžadují ho vaši zákazníci,
- máte problémy s dodržováním kvality produktů,
- neustále vám narůstá počet zmetků, neshod a nejste schopni je řídit,
- váš systém řízení nemá řád,
- chcete prověřit, zda řídicí systém, který máte, je skutečně kvalitní,
- chcete dosáhnout vyšší než stávající úrovně kvality,
- založili jste podnik a chcete mít hned od počátku systém řízení pro zajištění kvality vašich produktů.

Zavádět systém environmentu má přínos, když³⁴:

- chcete snížit rizika nehod a dopadů na ŽP,
- chcete řešit místní problémy (hluk, vibrace, zápach),
- chcete snížit emise do ovzduší, vypouštění odpadních vod,
- chcete předcházet vzniku odpadu, recyklaci, opakovanému použití, přepravě a zneškodňování odpadů.

Zavádět systém BOZP má smysl, když³⁵:

- chcete ve vašem podniku minimalizovat rizika poškození zdraví zaměstnanců a ztrát na životech,
- chcete dosáhnout stavu, kdy bezpečnost a ochrana zdraví při práci bude v rámci provozu organizace zajištěna v souladu s předpisy,
- chcete zlepšit podmínky pracovní a sociální pohody na pracovišti,
- chcete zvýšit úroveň kultury práce,

³² FILDÁN, Zdeněk. *Příručka EMS podle ISO 14 001: praktický průvodce pro zavedení a udržování systému environmentálního managementu podle normy ČSN EN ISO 14 001*. 1. Vyd. Tachov: Envi Group, 2008, 153 s. ISBN 978-80-904215-1-6.

³³ BEDNARČÍK, Zdeněk, ref. 1.

³⁴ JIRKOVSKÁ, Veronika. *Zpráva „Zhodnocení účinnosti dobrovolných nástrojů ochrany životního prostředí pro politiku prevence a správného řízení malých a středních podniků ČR ve vztahu k plnění cílů Plánů odpadového hospodářství ČR“* [online]. 2005 [20. 11. 2011]. Dostupné z: <[http://www.ireas.cz/download/projekty/www_dns/priloha81 .pdf](http://www.ireas.cz/download/projekty/www_dns/priloha81.pdf)

³⁵ FILDÁN, Zdeněk, ref. 32.

- chcete zvýšit celkovou bezpečnost organizace včetně jejího okolí a tím zlepšit prestiž organizace v očích veřejnosti a obchodních partnerů.

Náklady na zavedení systému

V kapitole 6. v normě ČSN EN ISO 9001 jsou vymezeny požadavky pro management zdrojů. Je zde vysloveno, že organizace musí určovat a poskytovat zdroje potřebné pro zavedení a udržování systému managementu a stálé zvyšování jeho efektivnosti. Rovněž přispívat ke zvyšování spokojenosti zákazníka, tím že bude vyhověno jeho požadavkům.

Jako zdroje jsou uvedeny:

- **lidské zdroje** - zaměstnanci, kteří provádějí práce, ovlivňují shodu s požadavky na výrobek, a proto musí mít patřičné vzdělání, dovednosti a zkušenosti,
- **infrastruktura** - organizace musí udržovat infrastrukturu nutnou pro dosažení shody s požadavky na výrobek. Do infrastruktury patří budovy, pracovní prostory, technické vybavení, zařízení pro proces jako je hardware a software, podpůrné služby jako je přeprava, informační a komunikační systémy,
- **pracovní prostředí.**³⁶

V kapitole 4.4.1 v normě ČSN EN ISO 14001 jsou také uvedeny zdroje, úlohy, odpovědnost a pravomoc. Je zde dáno, že vedení musí zajistit dostupnost zdrojů, které jsou nezbytné pro vytvoření, implementaci, udržování a zlepšování EMS. Mezi zdroji jsou uvedeny tyto: lidské zdroje a specializované dovednosti, infrastruktura organizace, technologie a finanční zdroje.³⁷

Rovněž v normě ČSN OHSAS 18001 v kapitole 4.4.1 Zdroje, úlohy, odpovědnost a pravomoc, je určeno, že vedení společnosti musí prokazovat svou osobní angažovanost a aktivitu prostřednictvím zajišťování dostupnosti zdrojů nezbytných pro vytvoření, zavedení, udržování a implementování SM BOZP.³⁸

V roce 1995 při začínající implementaci norem, byly náklady na zavedení jednoho systému v podniku od 150 000,- Kč v menším podniku a cca do 500 000,- Kč ve větším podniku. Dnes v závislosti na počtu a konkurenci konzultačních firem přijde implementace jednoho systému na 60 000 – 100 000 Kč dle velikosti podniku.

³⁶ ČSN EN ISO 9001, ref. 8.

³⁷ ČSN EN ISO 14001, ref. 9.

³⁸ ČSN OHSAS 18001, ref. 10.

2.11.1 Certifikace – certifikační audit

Jedná se o činnost třetí strany, nezávislé posouzení implementace systému, kterou prokazuje dosažení důvěry, že patřičně identifikovaný produkt, proces, kvalifikace personálu nebo systém kvality je ve shodě s předepsanou normou nebo jiným normativním dokumentem.

Jak tvrdí Nenadál a kol. (2008, s. 249), „audit je normou ČSN EN ISO 9000 definován jako systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria.“

Certifikační audit provádí auditorský tým, který hledá shody s normou. Jsou-li zjištěny drobné neshody a v případě, že jsou tyto neshody závažné, certifikační proces je ukončen. Firma musí neshody odstranit a následně požádat o novou certifikaci. Výsledkem certifikačního procesu je udělení o dosažení shody. Certifikát je vydán s omezenou dobou platnosti, obvykle jsou to 3 roky. Každoročně je pak společnost prověřována certifikační firmou, jež certifikát udělila. Tento se nazývá **dozorový**. Po zmíněných třech letech je potřeba obnovit jeho platnost reauditem. Toto období **recertifikace** probíhá po uplynutí platnosti certifikátu, kdy certifikační orgán provede reaudit v rozsahu obvyklého certifikačního auditu. Cílem je prodloužení platnosti.

Toto mohou posuzovat a osvědčení o shodě vydávat pouze nestranné organizace, které se nazývají, certifikační orgány. Mají stanovena velmi přísná kritéria, kterými se musí řídit, aby byly uznávány na národní či evropské úrovni za způsobilé.^{39,40} Uznávání způsobilosti certifikačních orgánů mohou provádět pouze **akreditační orgány**. V ČR je jako Národní akreditační orgán založena obecně prospěšná společnost, **Český institut pro akreditaci** (ČIA). Který své služby nabízí jak státním, tak soukromým subjektům.

Jednotlivé kroky certifikace

1. Certifikační orgán zájemci poskytne úplné informace o možném rozsahu certifikace.
2. Pokud má zájemce dokumentovaný a implementovaný integrovaný systém managementu podle norem, podá žádost o certifikaci, vyplní dotazník a uhradí registrační poplatek.

³⁹ NENADÁL, Jaroslav, Darja NOSKIEVIČOVÁ, Růžena PETŘÍKOVÁ a Josef TOŠENOVSKÝ. *Moderní systémy řízení jakosti. Quality Management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 284 s. ISBN 80-85943-63-8.

⁴⁰ Certifikační orgány jako nezávislý subjekt pro vedení auditů třetí stranou má podmínky upraveny novou normou ISO/IEC DIS 17021-2: 2011.

3. Certifikace probíhá podle schváleného postupu, úvodní návštěvou, která se zaměřuje na připravenost organizace a auditem v místě prověřované organizace. (Audit se skládá z řízených rozhovorů, zkoušek a sledování systému v chodu. Hodnotí se stupeň shody s danými požadavky.)
4. Certifikát je vydán certifikačním orgánem po přezkoumání a vyhodnocení výsledků auditu.
5. Udržování certifikátu se provádí pravidelnými dozorovými audity na základě předem sjednaného plánu během tří let.
6. Recertifikační audit pro prodloužení certifikace se musí provést každé 3 roky.⁴¹

Podmínky nezávislosti auditorů

1. „Auditor musí být při provádění auditorské činnosti nezávislý na auditované osobě a nesmí se podílet na jejím rozhodování. Při provádění auditorské činnosti je vázán právními předpisy a je rovněž povinen dodržovat auditorské standardy podle § 18, etický kodex a ostatní vnitřní předpisy Komory.
2. Existuje-li jakýkoli přímý nebo nepřímý finanční, obchodní, pracovněprávní nebo jiný vztah, včetně poskytování neauditorských služeb, mezi auditorem nebo osobami tvořícími síť a auditovanou účetní jednotkou, ze kterého lze usuzovat, že je ohrožena nezávislost auditora, nesmí auditor provádět povinný audit.
3. Jestliže je nezávislost auditora ve vztahu k auditované účetní jednotce ohrožena skutečnostmi, jako je kontrola vlastních služeb, existence vlastního zájmu, upřednostňování některých osob, správa majetku nebo další skutečnosti uvedené v etickém kodexu, musí auditor přistoupit k opatřením s cílem toto ohrožení zmírnit. Je-li význam tohoto ohrožení ve srovnání s uplatněnými opatřeními takový, že nezávislost auditora je přesto ohrožena, auditor povinný audit neprovede.
4. Auditor nesmí provádět auditorskou činnost v účetní jednotce, pokud je dlouhodobě závislý na příjmech ze služeb poskytnutých této účetní jednotce.
5. Provádí-li statutární auditor auditorskou činnost jménem auditorské společnosti, nesmějí společníci nebo vedoucí zaměstnanci této auditorské společnosti, členové statutárních, řídicích a dozorčích orgánů této společnosti nebo propojených osob zasahovat do provádění auditorské činnosti způsobem, který ohrožuje nezávislost a nestrannost statutárního auditora při poskytování takového auditu.

⁴¹ BEDNARČÍK, Zdeněk, ref. 1.

6. V případě kontroly vlastních služeb nebo existence vlastního zájmu při provádění auditorské činnosti v subjektu veřejného zájmu v případě, kde je to nutné pro zabezpečení nezávislosti statutárního auditora a auditorské společnosti, nesmí být auditorem taková činnost provedena.
7. Auditor je povinný uvést ve spisu auditora všechna významná ohrožení své nezávislosti, jakož i opatření přijatá k jejich zmírnění.“ *Jak je uvedeno ve sbírce zákonů č. 93 (2009, s. 1173).*

2.12 Systémy a krize

Z finančních důvodů, ale také kvůli neplnění požadavků dochází u firem k neobnovení certifikátů, rušení smluv nebo v lepším případě zrušení jen některého ze systémů. Pro příklad firma měla v minulosti všechny tři systémy, ale okolnostmi je donucena nechat si pouze ISO 9001.

Tímto je apelováno na možné sankce v zákoně za neplnění legislativních požadavků. Z toho vyplývá, že je třeba, aby organizace zavádějící integrovaný manažerský systém zvážily možné postihy, které plynou z neplnění právních a jiných požadavků. Proti tomu by prostředky vložené do implementace a následné certifikace nemusely být jediným výdajem společnosti.

3 Charakteristika činnosti řešené firmy

3.1 Základní informace o společnosti ISOKIC s.r.o.

ISOKIC s.r.o., dále jen ISOKIC je jedna z předních firem s polem působnosti na celém území ČR, která se zaměřuje na oblast manipulační a stavební techniky, zejména pak na příslušenství k této technice. Na trhu působí již 15. rokem.

Regionálně firma působí ve všech regionech České republiky prostřednictvím mechaniků a obchodních zástupců. Prodej zboží je řízen z hlavního skladu v Bohumíně za podpory logistického skladu v Praze – Uhřetěvesi, čímž je dosaženo rychlých dodávek všem zákazníkům na území ČR.

Tab. 3.1: Přehled základních údajů o společnosti ISOKIC s.r.o.

Název firmy	ISOKIC s.r.o.
Datum zápisu obchodní firmy	13.8.1997
Právní forma	Společnost s ručeným omezením
Předmět činnosti	Opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál	100 000 Kč
Počet zaměstnanců	36
Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE	466900: Velkoobchod s ostatními stroji a zařízeními
	309900: Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení j.n.
	452000: Opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů
	471000: Maloobchod v nespecializovaných prodejnách
	740000: Ostatní profesní, vědecké a technické činnosti

Zdroj: MINISTERSTVO FINANČÍ ČR, ARES [online], 2012, vlastní provedení.

3.1.1 Předmět činnosti

Společnost, jak už bylo naznačeno, nabízí služby v oblasti stavební techniky a manipulační techniky. Jde o prodej přídavných zařízení, vzdušnicových pneumatik, superelastických a plnopřížvových kol, přížvových pásů, nosných vidlic, katalyzátorů výfukových plynů, sedaček, ráfků a trakčních baterií. K dalším činnostem společnosti patří služba lisování superelastických pneumatik přímo u zákazníka pomocí mobilních lisů, montáž OTR pneumatik mobilním servisem přímo u zákazníka, montáž přídavných zařízení a repasování. Společnost v současné době operuje s 22 služebními automobily. V příloze č. 2 jsou doloženy ilustrativní fotografie společnosti ISOKIC.

Aby mohla společnost poskytovat tu nejlepší kvalitu při zachování cenové dostupnosti, je nabídka zaměřena na produkty, pro které je společnost ISOKIC výhradním zástupcem v ČR. K získání výhradního zastoupení je nutnost splnění náročných předpokladů, na jejichž základě výrobci poskytují vysokou úroveň technické a prodejní podpory. Poskytují rovněž včasnou informovanost o svých aktivitách, ke každému produktu navíc odborné poradenství a samozřejmostí je záruční a pozáruční servis.

3.1.2 Produkty a služby společnosti

Tab. 3.1.2: Stručný přehled produktů a služeb společnosti ISOKIC s.r.o.

PRODUKTY	SLUŽBY
Pneumatiky	Lisování superelastických pneumatik pomocí mobilních lisů přímo u zákazníka
Přídavná zařízení	Montáž přídavných zařízení na vysoko zdvižné vozíky přímo u zákazníka
Katalyzátory	Montáž EM pneumatik prostřednictvím mobilního servisu přímo u zákazníka
Nosné vidlice	Opravy a repasování přídavných zařízení ve vlastních dílnách
Kola a kladky	Plnění pneumatik polyuretanovou hmotou RELY na provozovně v Bohumíně
Disková kola	Pronájem přídavných zařízení zákazníkům
Superelastická kola	Školení obsluhy a údržby manipulační techniky
Zuby a břity	Dodávky náhradních dílů pro prodávané zboží
Plošiny	Předvedení a přidání přídavných zařízení u zákazníků
Zvedací stoly	Předváděcí akce u zákazníků na produkty společnosti
Trakční baterie	
Sedačky	
Stavební pneumatiky	
Přýžové pásy	
Plnopřýžové obruče	

Zdroj: firemní údaje, vlastní provedení.

3.2 Výhradní zastoupení společnosti

Jako výhradního zástupce pro prodej v České republice si společnost ISOKIC vybrali tito největší světoví výrobci v odvětví manipulační a stavební techniky:

- **Solideal** - je největší světový výrobce se zaměřením na výrobu pneumatik, ráfků a prýžových pásů pro vysoko zdvižné vozíky a stavební stroje jak kolové tak pásové. Základnou této společnosti je Belgie. Výrobní místa jsou v Evropě, Asii i Severní Americe,
- **Bolzoni Auramo** - došlo ke sloučení Bolzoni Spa z Itálie a Auramo OY z Finska a vznikl největší výrobce přídavných zařízení v Evropě. Společnost dodává zařízení pro všeobecnou manipulaci a manipulaci s papírovými rolemi,

- **Cascade** - je velkým dodavatelem zařízení na vysokozdvížné vozíky a související produkty. Byla založena v Portlandu ve státě Oregon,
- **Magna Tyres** - nizozemské pneumatiky Magna Tyres jezdí na vysokozdvížných vozících, kontejnerových manipulátorech, stavebních či zemních strojích,
- **Räder – Vogel** - německá společnost s pozicí leadera ve výrobě VULKOLLAN/ polyuretanových kol, kladek a obručí s nosností až do 20 000 kg,
- **Seat** - italský výrobce sedaček patří k evropské špičce v tomto segmentu produktů,
- **DCL International** - DCL je kanadským lídrem v konstrukci a výrobě katalyzátorů, katalytických tlumičů, dieselových filtrů a stacionárních motorů,
- **Marangoni** - italský výrobce superelastických kol a průmyslových pneumatik.

3.3 Organizační struktura společnosti

Společnost funguje na základě jednoduché organizační struktury, která je pro tento typ a velikost firmy dostačující. Jednatel společnosti si ponechává kontrolu nad řízením společnosti. Na všech vedoucích postech jsou zaměstnání odborníci s dlouholetou zkušeností. Každý z útvarů spravuje jedna pověřená osoba, která dále vede svůj tým podřízených. Pro téma práce je klíčový úsek marketingu. Tento je dlouhodobě opomíjen, a proto se teprve buduje. V současnosti je za marketing zodpovědný každý produktový manažer, který ve spolupráci s vedoucím obchodního oddělení zpracovává svou jedinečnou marketingovou koncepci, na které pracuje odděleně.

3.4 Zahraniční působení společnosti

Společnost ISOKIC má od roku 2000 pobočku i na Slovensku v Martině a v současné době zaměstnává 20 lidí. Tato samostatná sestra má stejné zaměření a sortiment jako česká mateřská společnost. Vznikla za účelem provádění obchodního modelu úspěšného na českém trhu a rozšíření exkluzivního zastoupení do další země.

3.4.1 Plánovaná penetrace na polský trh

Vzhledem ke své příhraniční poloze společnost ISOKIC uvažuje o vstupu na další zahraniční trh. Vedení společnosti se rozhodlo určit jako primární trh Polsko, z důvodů příhodné geografické polohy, podobných jazykových základů a historických zkušeností s tímto trhem. Centrála společnosti se nachází několik kilometrů od Polských hranic

a má se spolupráci s polskými partnery dřívější zkušenosti. Pro vstup na zahraniční trh se proto Polsko jeví jako nejvhodnější oblast.

Společnost se na polském trhu může dostat do přímého kontaktu s potenciálními klienty, aniž by byly vynaloženy vysoké náklady na dopravu vyjednávajících zaměstnanců a poté i samotného zboží. Rovněž budoucí fungování by společnost byla schopna operativně vést z Bohumína.

3.5 Důvody společnosti k zavádění systémů

Potřeba komplexního integrovaného systému managementu je dána aktuální situací firmy. Firma zaznamenala rychlý růst, a proto je nutné dotáhnout všechny řídicí a kontrolní procesy na adekvátní kapacitní úroveň. Tlak konkurence a stále se zvyšující poptávka po komplexní a kvalitnější službě v oboru firmu nutí být rychlejší, levnější a perspektivnější pro zákazníky.

Řada konkurenčních firem ustrnula v nabídce komplexních služeb a tím se na trhu otevírá prostor pro ty, kteří budou umět reagovat rychle, flexibilně a se zaručenou kvalitou.

Společnost ISOKIC se pro zavedení systému rozhodla především proto, aby se mohla stát úspěšnou ve výběrových řízeních na veřejných zakázkách, jejichž zadavatelem může být stát.

3.6 Angažovanost managementu společnosti

„Vedení společnosti:

- definuje politiku a sděluje ji zaměstnancům a jiným zainteresovaným stranám,
- stanovuje cíle, cílové hodnoty a programy,
- vyčleňuje zdroje, zajišťuje výcvik a vzdělávání zaměstnanců a objasňuje jim důležitost plnění požadavků zákazníků v oblasti kvality a environmentu,
- komunikuje se zaměstnanci a jinými zainteresovanými stranami o způsobech zajišťování environmentu a BOZP,
- v neposlední řadě provádí přezkoumání systému managementu.“*Jak je definováno v Integrované příručce, firemní údaje (2011, s. 13).*

3.7 Zásady pro uplatňování ISM ve společnosti ISOKIC⁴²

1. Odpovědnost za kvalitu, environment a BOZP nesou zaměstnanci na všech úrovních, přičemž každý zaměstnanec je zodpovědný za kvalitu své práce, svůj vliv na environment a BOZP.
2. Každý vedoucí zaměstnanec je odpovědný za kvalitu prací a dopad prací, prováděných pod jeho vedením na environment a BOZP.
3. Vedoucí zaměstnanci odpovídají za to, že budou vést podřízené zaměstnance k povědomí plnění požadavků zákazníka, právních předpisů a jiných požadavků.
4. Politika společnosti v oblasti kvality, environmentu a BOZP je závazná pro všechny zaměstnance.
5. Cíle kvality, environmentální cíle, cílové hodnoty a programy a cíle BOZP jsou objasňovány těm zaměstnancům, kteří odpovídají za jejich plnění.
6. Přezkoumání systému managementu je prostředkem vedení k hodnocení účinnosti a efektivnosti zavedeného ISM a jeho neustálého zlepšování.
7. Jmenování představitele vedení (PV) s odpovědností a pravomocí za řízení ISM, správce dokumentace (SD) za řízení dokumentů a záznamů, zástupce zaměstnanců (ZZ) BOZP pro konzultaci a spoluúčast zaměstnanců na otázkách BOZP, metrologa (ME) za řízení metrologie vytváří personální předpoklady pro jeho efektivní řízení a uplatňování.
8. Zajišťování zdrojů pro uplatňování a neustálé zlepšování ISM vytváří materiální, personální a finanční podmínky pro realizaci politiky společnosti v oblasti kvality, environmentu a BOZP, cílů kvality, environmentálních cílů, cílových hodnot a programů a cílů BOZP, dalších opatřeních stanovených v plánu řízení ISM a jeho přílohách.
9. Hodnocení souladu ISM s právními předpisy a jinými požadavky v oblasti kvality, environmentu a BOZP, vztahujících se na činnosti společnosti, je prostředkem pro aktualizaci opatření k jejich plnění.
10. Interní audity jsou významným nástrojem vedení k monitorování a měření zavedeného ISM a k hledání příležitostí pro jeho zlepšování.
11. Všichni vedoucí zaměstnanci s manažerskou odpovědností odpovídají za uplatňování a prosazování stanovených zásad a opatření k neustálému zlepšování ISM.

⁴² Integrovaná příručka, 2011, firemní údaje.

3.8 Politika společnosti ISOKIC

„Vedení společnosti definovalo politiku, která vychází ze záměru trvale udržitelného rozvoje a prosperity společnosti s důrazem na kvalitu dodávaných produktů a souvisejících služeb, environment, BOZP a neustálé zlepšování procesů servisních mechaniků při plnění požadavků zákazníků, právních a jiných požadavků v oblasti environmentu a BOZP. Politiku a její změny navrhuje vedení společnosti a schvaluje jednatel.“ *Jak je uvedeno v Integrované příručce, firemní údaje (2011. s. 14).*

Politika kvality, QMS

„Musí:

- odpovídat záměrům společnosti,
- obsahovat závazek k plnění požadavků a k neustálému zvyšování efektivnosti QMS,
- poskytovat rámec pro stanovování a přezkoumávání cílů kvality.“ *Jak je uvedeno v Integrované příručce, firemní údaje (2011. s. 15).*

Environmentální politika, EMS

„Musí:

- odpovídat povaze, rozsahu a environmentálním dopadům činností, výrobků a služeb společnosti,
- obsahovat závazek k neustálému zlepšování a prevenci znečištění,
- obsahovat závazek být v souladu s příslušnými požadavky právních předpisů a jinými požadavky, ke kterým se společnost zavázala a které se vztahují k jejím environmentálním aspektům (EA), poskytovat rámec pro stanovování a přezkoumání environmentálních cílů a cílových hodnot.“ *Jak je uvedeno v Integrované příručce, firemní údaje (2011. s. 15).*

Bezpečnostní politika, BOZP

„Musí:

- odpovídat rozsahu rizik společnosti v oblasti BOZP,
- obsahovat závazek k prevenci úrazů a poškození zdraví a neustálému zlepšování řízení a výkonnosti společnosti v oblasti BOZP,
- obsahovat závazek plnit aplikovatelné požadavky právních předpisů a dalších požadavků, ke kterým se organizace zavázala a vztahují se k nebezpečím v oblasti BOZP,

- poskytovat rámec pro stanovování a přezkoumávání cílů BOZP.“ *Jak je uvedeno v Integrované příručce, firemní údaje (2011. s. 15).*

3.9 Cíle QMS, EMS a BOZP⁴³

Cíle musí být konkrétní a měřitelné, se stanovenými termíny a odpovědnostmi. Některé cíle mohou mít dlouhodobý charakter, u takových cílů jsou ročně upřesňovány termíny a cílové hodnoty. Na plnění cílů se podílí vedení a zaměstnanci podle odpovědností a pravomocí. Cíle mají interní charakter a jsou s nimi seznámeni všichni zaměstnanci v rámci školení v oblasti ISM. Při stanovení a přezkoumání cílů musí vedení společnosti brát v úvahu tyto požadavky.

⁴³ Integrovaná příručka, 2011, firemní údaje.

4 Návrh implementace vybraných norem

4.1 Představení subjektu zavádějící integrovaný systém managementu

Společnost ISOKIC si pro účely implementace integrovaného manažerského systému vybrala fyzickou osobu podnikající dle živnostenského zákona. Jedná se o pana Ing. J. Isokice se sídlem v Novém Jičíně, s praxí od roku 2002. Pan Ing. J. Isokic podniká jako OSVČ, zabývá se poradenskou a konzultační činností, zpracováním odborných studií a posudků. Dále nabízí své služby v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Navrhuje systémy řízení kvality, environmentu, provádí interní audity, školí interní auditory, připravuje společnosti k certifikaci.

Týká se ho tato klasifikace ekonomických činností podle CZ-NACE:

69200: Účetnické a auditorské činnosti, daňové poradenství,

702: Poradenství v oblasti řízení.

Je nutné vybrat si poradenskou společnost nebo jednotlivce jako je to v našem případě, který má akreditace na CZ-NACE, pro činnosti, kterými se firma zabývá.

4.1.1 Rozsah zavádění ve společnosti ISOKIC

Před zahájením realizace systémů ve společnosti ISOKIC k implementaci všech tří norem (ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001) neměla firma ISOKIC podobnou normu zavedenu.

Stanovil se rozsah implementace a to pouze na mateřskou firmu ISOKIC. Ostatní dceřinné společnosti mají oddělené ekonomické působení, proto firma nepovažuje za přínosné implementovat systémy i na jednotlivé dcery.

Budování integrovaného manažerského systému zahrnuje postupně přípravu, řešení a realizaci návrhu (projektu).

Společnost ISOKIC podepsala smlouvu o dílo s Ing. J. Isokicem o poskytování komplexní poradenské služby.

ISM se týká všech zaměstnanců společnosti, kteří jsou zapojení do realizace procesů souvisejících s předmětem certifikace: „Nákup, skladování a prodej příslušenství k manipulační technice, stavebním a zemědělským strojům včetně servisu“.

ISM integruje tři systémy⁴⁴:

- systém managementu kvality podle ČSN EN ISO 9001: 2009, kromě požadavku kapitoly 7.3 Návrh a vývoj⁴⁵,
- systém environmentálního managementu podle ČSN EN ISO 14001: 2005 v plném rozsahu, a
- systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podle ČSN OHSAS 18001: 2008 v plném rozsahu.

4.2 Přípravenost společnosti k zavádění IMS

Proces uskutečnění obsahuje důležité kroky, které můžeme souhrnně nazvat uvedení systému řízení do života společnosti.

- 1) Normy ISO nám řeknou, co, kým a jak je požadováno (normy říkají, co se má dělat, jak se to udělá, musíme stanovit ve společnosti sami).
- 2) Dokumentaci sepíšeme, co a jak je třeba udělat.
- 3) Implementaci uděláme, co jsme zdokumentovali.
- 4) Interním auditem ověříme, zda děláme, co jsme zdokumentovali. (Pokud ne, provede se úprava dokumentace nebo postupu).
- 5) Certifikací třetí strana ověří, zda dokumentace a provedení vyhovuje normám ISO a jsou-li naplněny veškeré požadavky normy.
- 6) Dále pokračujeme průběžnými audity a provádíme analýzy procesů. Interní trvalé zlepšování vyhledává a odstraňuje úzká, ztrátová místa v procesech.

4.2.1 Řízení dokumentů a záznamů dle požadavků norem

Tento postup se týká požadavků norem ISO 9001 prvky 4.2.3 a 4.2.4, dále ISO 14001 prvky 4.4.5 a 4.5.4 a OHSAS 18001 prvky 4.4.5 a 4.5.4.

Nás bude zajímat:

- a) Co se musí splnit?

Musí se aktualizovat stávající dokumentace. Společnost musí plnit legislativní požadavky.

- b) Co se musí navrhnout?

Musí se navrhnout nové postupy pro řešení specifických požadavků.

⁴⁴ Integrovaná příručka, 2011, firemní údaje.

⁴⁵ Společnost ISOKIC vlastní návrh a vývoj neprovádí. Zaměstnanci realizují obchodní činnost v souladu s požadavky platné legislativy, požadavky zákazníka a běžnými obchodními zvyklostmi.

Vstupy procesu⁴⁶:

- platné právní předpisy ČR a EU,
- dokumenty společnosti,
- dokumenty dodané zákazníkem,
- požadavek na vytvoření nového dokumentu,
- požadavek na změnu stávajícího dokumentu,
- změny v procesech.

Požadavek na vytvoření dokumentu může vzniknout na základě⁴⁷:

- požadavků legislativy (zákonů, vyhlášek, předpisů a norem),
- změn procesů společnosti,
- požadavků zákazníka, dodavatele nebo jiných zainteresovaných stran.

Mezi dokumentaci externího původu patří zákony, vyhlášky a normy vztahující se k činnostem společnosti, dále písemnosti zákazníků, dodavatelů a dalších zainteresovaných stran, které jsou podstatné pro řízení procesů ISM.

Správce dokumentace vede přehled externích právních předpisů, majících vliv na ISM. Odpovědnost za sledování změn právních předpisů je stanovena u každého předpisu představitele vedení.

Vzhledem k tomu, že právní předpisy a předpisy evropského společenství jsou dostupné na internetových serverech, není nutné neplatné právní předpisy uchovávat. Informace o změnách směrnic ES a právních předpisů ČR a normách mohou získat zaměstnanci odpovědní za sledování jejich změn na internetových adresách o:

- aktuálních zákonech: www.sbirka.cz , www.poradce.cz, www.psp.cz ,
- účetní a daňové problematice: www.mfcr.cz, www.sagit.cz,
- aktuálních podmínkách podpor podnikání: www.mpo.cz, www.cmzrb.cz,
- BOZP a preventivním opatření: www.bozpinfo.cz, www.mpsv.cz, www.mvcr.cz,
www.csni.cz, www.cubp.cz, www.prevent.cz,
- legislativě ŽP: www.env.cz, www.chmu.cz.

⁴⁶ Integrovaná příručka, 2011, firemní údaje.

⁴⁷ Integrovaná příručka, 2011, firemní údaje.

Druhy záznamů⁴⁸

Společnost vede záznamy o kvalitě, environmentální záznamy, záznamy k zakázkám, personální, mzdové a účetní záznamy, záznamy o BOZP a preventivních opatřeních a evidenci odpadů.

Typy dokumentů v ISM⁴⁹

- a) Integrovaná příručka: dokument, který poskytuje konzistentní informace, jak interně, tak externě, o ISM společnosti.
- b) Plán kvality: dokument popisující, jak se ISM aplikuje na specifický produkt, smlouvu nebo projekt.
- c) Specifikace: dokument, ve kterém jsou uvedeny požadavky.
- d) Směrnice: dokument, ve kterém jsou uvedeny doporučení nebo návrhy.
- e) Záznam: dokument, který poskytuje objektivní důkazy o provedených činnostech nebo o dosažených výsledcích, slouží jako důkaz o shodě procesů s požadavky ISM a zároveň k jeho efektivnímu řízení.
- f) Dokumentovaný postup, pracovní instrukce a výkres: dokumenty, které poskytují informace o tom, jak provádět činnosti a procesy konzistentním způsobem.

4.3 Etapy návrhu implementace norem

Za účelné považujeme rozlišovat čtyři základní stádia budování systémů řízení. Jsou to základní časová a věcná vymezení prací na celkovém postupu vzniku ISM:

- stádium předprojektové přípravy,
- stádium projektování,
- stádium zavádění (implementace),
- stádium udržování a rozvíjení (neustálého zlepšování).

Výsledky řešení jednotlivých stádií se systematicky zachycují v dokumentaci, která pak slouží jako podkladový materiál pro schvalovací řízení.⁵⁰

4.3.1 Stádium předprojektové přípravy

Stádium předprojektové přípravy se zahajuje podle plánu rozhodnutím představitele vedení. Výsledkem je zadání pro vlastní řešení projektu a může obsahovat následující části:

⁴⁸ Integrovaná příručka, 2011, firemní údaje.

⁴⁹ BEDNARČÍK, Zdeněk, ref. 1.

⁵⁰ BEDNARČÍK, Zdeněk, ref. 1.

- souhrnná zpráva, která definuje společnost, ve kterém se systém řízení buduje a také definuje způsob realizace projektu,
- popis současného stavu, který obsahuje technicko-ekonomické charakteristiky společnosti, výběr oblasti vhodných pro výraznější změny, stanovení cílů kvality, environmentu a BOZP,
- rámcové požadavky na vybavení – technické, prostorové, programové, jaká forma dokumentace bude použita,
- návrh personálního zabezpečení – zmocněnec, rada, předpokládaná příprava zaměstnanců při budování systému řízení,
- odhad nákladů na budování ISM,
- návrh plánu budování ISM a způsob jeho zabezpečení – podíl práce externího poradce a přípravy vlastními silami,
- analýza rizik a návrhy opatření,
- odhad efektivnosti ISM, jaký přínos bude mít realizovaný ISM pro společnost.⁵¹

4.3.1.1 Stanovení cílů QMS, EMS, BOZP⁵²

Společnost ISOKIC stanovila tyto cíle organizace na rok 2011.

Cíle QMS

Tab. 4.3.1.1: Cíle kvality.

(4.1)

Cíle kvality	Parametr měřitelnosti	Cílové hodnoty	Termíny	Odpovědnosti
1. Navýšení meziročního obrátu oproti roku 2010.	%	+15% roku 2010	do 31.12.2011	jednatel, finanční a ekonomický ředitel
2. Zavedení, zdokumentování a implementace ISM a jeho certifikace.	certifikát	zavedení: dle smlouvy certifikace: dle smlouvy	do 30.11.2011	jednatel, finanční a ekonomický ředitel

Zdroj: firemní údaje, vlastní provedení.

⁵¹ BEDNARČÍK, Zdeněk, ref. 1.

⁵² Integrovaná příručka, 2011, firemní údaje.

Cíle EMS

Tab. 4.3.1.1: Environmentální cíle a programy.

(4.2)

Environmentální cíle a programy	Cílové hodnoty	Termíny	Odpovědnosti
Pořízení nádob na třídění odpadů v sídle firmy a prostředků pro likvidaci úniku ropných produktů.	do 10 000 Kč	30.9.2011	referent obchodního oddělení
Sběr a analýza údajů o ukazatelích EMS za rok 2011 pro vytvoření environmentálního profilu, jeho vstupní vyplnění.	vytvoření environmen. profilu	sběr průběžně od 1.1.2011	referent obchodního oddělení
Dodržování technologií a postupů pro minimalizaci vzniku odpadů, důsledné třídění a ukládání odpadů a jejich likvidace u smluvních partnerů.		trvale po zakázkách	zaměstnanci, dodavatelé

Zdroj: firemní údaje, vlastní provedení.

Cíle BOZP

Tab. 4.3.1.1: Cíle a program BOZP.

(4.3)

Cíle a program BOZP	Parametr měřitelnosti	Cílové hodnoty	Odpovědnosti
Zajištění údržby a provozu infrastruktury dle plánu údržby ve všech vlastněných areálech.	platnost revizí, prohlídek	nepřekročení platnosti, návaznost na předchozí revize	finanční a ekonomický ředitel, metrolog

Zdroj: firemní údaje, vlastní provedení.

4.3.1.2 Stanovení politiky společnosti⁵³

1) Spokojenost zákazníků

Naším prvořadým posláním je splnění požadavků i předpokládaných potřeb zákazníků při zajištění trvalé prosperity společnosti. Spokojenost zákazníků a jejich kladné reference jsou nejlepší reklamou námi dodávaného příslušenství k manipulační technice, stavebním a zemědělským strojům včetně servisu.

2) Kvalita produktů

Pružnost, spolehlivost a špičková kvalita dodávaného příslušenství za přijatelné ceny jsou hlavní důvody, proč se na nás zákazníci obracují s dalšími zakázkami. Klademe důraz na dodržování dohodnutých termínů, množství a plnění sjednaných podmínek dodávání

⁵³ Integrovaná příručka, 2011, firemní údaje.

příslušenství. Ke školení obsluh vysokozdvížných vozíků využíváme zkušené lektory a moderní školicí středisko.

3) Zaměstnanci

Zajišťujeme školení a vzdělávání zaměstnanců zaměřené na komunikaci se zákazníkem, znalost katalogů a ceníků našich dodavatelů, technické poradenství, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, požární ochranu a péči o životní prostředí.

4) Komunikace

V komunikaci se zákazníky vidíme prostředek ke zjišťování jejich potřeb, očekávání, spokojenosti a zavazujeme se trvale zlepšovat kvalitu dodávek příslušenství, servisu a školení obsluh vysokozdvížných vozíků.

5) Ochrana životního prostředí

Zavazujeme se plnit právní a jiné požadavky a přijímat opatření ke snižování našich environmentálních dopadů na ŽP, nakupovat, skladovat a dodávat příslušenství s minimální produkcí odpadů a likvidovat vzniklé odpady v souladu s platnou legislativou.

Zákazníkům doporučujeme takové příslušenství a vybavení manipulační techniky, stavebních a zemědělských strojů, které jsou bezpečné pro ŽP, mají dlouhou životnost a dají se recyklovat nebo ekologicky likvidovat.

V případě nutnosti budeme komunikovat o svých environmentálních aspektech s orgány státní správy, samosprávy a dalšími zainteresovanými stranami.

6) Bezpečnost a ochrana zdraví

Systematicky omezujeme nebezpečí a snižujeme rizika ohrožující bezpečnost a zdraví zaměstnanců a zainteresovaných stran, ovlivňovaných činnostmi a službami poskytovaných naší společností. K tomu vytváříme bezpečné pracovní prostředí a poskytujeme infrastrukturu, odstraňující namáhavou práci, plníme právní a jiné požadavky v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

4.3.1.3 Požadavky na vybavení, Infrastruktura⁵⁴

Vedení společnosti poskytuje, určuje a udržuje infrastrukturu potřebnou pro dosažení shody s požadavky na produkty. Infrastrukturu firmy tvoří:

⁵⁴ Integrovaná příručka, 2011, firemní údaje.

- vlastní areál s budovami, parkoviště, sklady, technické vybavení budov (elektroinstalace, hromosvody, rozvod pitné vody, požární prostředky, oplocení, dopravní značení),
- výpočetní technika a programové vybavení, telekomunikační prostředky a kancelářská technika,
- vybavení místností (nábytek, pracovní pomůcky, nářadí, přípravky, manipulační prostředky a nástroje),
- nákladní, osobní vozidla, vysoko zdvižné vozíky, manipulační technika, skladové regály a palety.

O modernizaci infrastruktury rozhoduje jednatel na základě potřeb společnosti, požadavků vedoucích zaměstnanců a dostupnosti finančních zdrojů. Evidenci infrastruktury vede určený pracovník v programu účetnictví.

Nákup a přidělení výpočetní techniky a programového vybavení zaměstnanců zabezpečuje vedení firmy podle stavu této techniky a SW. Na počítačích jsou uvedeny podklady pro účetnictví, nákup, skladování, expedici a fakturaci prodeje, včetně vratek a reklamací. Všechny počítače mají instalovanou antivirovou ochranu a ochranu proti neoprávněnému používání heslem, servis je prováděn externím dodavatelem.

4.3.1.4 Forma dokumentace⁵⁵

Dokumenty ISM jsou členěny takto:

- podle původu na interní a externí,
- podle významu na řízené a neřízené,
- podle doby platnosti na dokumenty s krátkodobou a dlouhodobou platností.

Dokumentace probíhá v interní síti elektronickou formou. Společnost vyžaduje pružnou a neustálou komunikaci, která probíhá interně a externě. Interní komunikace vedení probíhá na poradách a operativně dle potřeby. Komunikace probíhá zejména osobním jednáním a technickými prostředky: e-mailem, telefonicky, faxem. Zásady komunikace jsou dány vazbami nadřízenosti a podřízenosti.

⁵⁵ Integrovaná příručka, 2011, firemní údaje.

4.3.1.5 Personální zabezpečení⁵⁶

Představitel managementu

Vedení společnosti jmenovalo jako představitele managementu – vedení pro ISM člověka, který je ve společnosti ISOKIC zároveň i jednatelem.

Jeho odpovědnost spočívá ve vytváření, uplatňování a udržování procesů ISM ve shodě s ISO 9001 a ISO 14001 a OHSAS 18001. Přípravuje a předkládá zprávy o stavu ISM a zodpovídá za přezkoumání systému managementu. Dále rozhoduje o přijetí nápravných a preventivních opatření a komunikuje s externími stranami.

Odpovědnost a pravomoc

Úkoly jednotlivých organizačních složek společnosti jsou stanoveny v pracovním řádu a organizační struktuře. Odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců jsou definovány v pracovních náplních pro vedoucí a zaměstnance. Všichni zaměstnanci jsou seznamováni s vnitřními směrnici v rámci školení.

Jednatel pověřil správce dokumentace a metrologa z řad zaměstnanců firmy.

4.3.1.6 Analýza rizik a návrh opatření⁵⁷

Rizika, které byly identifikovány ve společnosti ISOKIC nám pro příklad zobrazuje příloha č. 3, ve které jsou vypsány některé zdroje ohrožení a jejich opatření. Analýza rizik se týká těchto zaměstnanců: skladový dělník, správce majetku a zámečník.

4.3.1.7 Odhad efektivnosti ISM, neustálé zlepšování⁵⁸

Vytvořený, implementovaný a zdokumentovaný ISM a systém záznamů zajišťují, že zaměstnanci zaznamenávají činnost v procesech a výsledky kontrol.

Záznamy vedoucím zaměstnancům umožňují určit případné neshody, stanovit příčiny jejich vzniku, analyzovat je a navrhnout vedení firmy nápravu.

Vedení firmy každou uvažovanou změnu plánuje, analyzuje její vlivy na další činnosti, provádí ji a ověřuje, zda změna vede ke zlepšování a v případě, že ano, je tato zdokumentována a uvedena do praxe.

⁵⁶ Integrovaná příručka, 2011, firemní údaje.

⁵⁷ Integrovaná příručka, 2011, firemní údaje.

⁵⁸ Integrovaná příručka, 2011, firemní údaje.

Nástroji pro neustálé zlepšování ISM jsou:

- politika,
- cíle,
- interní audit,
- analýza dat,
- přezkoumání systému managementu,
- nápravná a preventivní opatření.

Neustálé zlepšování je založeno na proaktivním přístupu, který očekává aktivní předcházení vzniku nebo potenciálnímu výskytu neshod. Jde o průběžné a nepřetržité sledování efektivity ISM tak, aby sloužil zájmům firmy a splnil požadavky zákazníků.

Neustálé zlepšování je zaměřeno na ty činnosti, které vytváří přidanou hodnotu a úspory nákladů, zvyšují produktivitu práce, odstraňují činnosti, které jsou prováděny duplicitně, nemají výstupy, nemají pro firmu ani zákazníka význam a současně nejsou stanoveny právními či jinými předpisy.

Vedení společnosti usiluje o trvalé zlepšování efektivity a účinnosti procesů hledáním příležitostí ke zlepšování s využitím metodiky PDCA (Plan – plánuj, Do – vykoněj, Check – ověřuj, Act – zaveď).

4.3.2 Stádium projektování⁵⁹

Stádium projektování integrace systému managementu následuje po rozhodnutí o uskutečnění projektu. Náplní tohoto stádia je postupné zpracování ISM a konečným výstupem je úplná dokumentace ISM, podle níž je možné zahájit stádium implementace.

Hlavní úkoly tohoto stádia jsou:

- jmenování odpovědné osoby, zmocněnce pro ISM, naplánování počtu vhodných osob pro výkon funkce interních auditorů,
- identifikace procesů, vhodným nástrojem je mapování procesů, prováděné „shora dolů“ od strategických procesů organizace až k jednotlivým dílčím činnostem,
- dokumentování postupů podle schématu vstupy – výstupy – zdroje – regulátory logicky vyplyne, co je nutné popsat, aby identifikovaný proces mohl být opakovaně uskutečněný,

⁵⁹ BEDNARČÍK, Zdeněk, ref. 1.

- jako první je vhodné vypracovat organizační normu pro tvorbu a řízení dokumentace, jako další vznikají dokumenty druhé a třetí úrovně (standardní postupy a směrnice), současně se rozhoduje o formě záznamů,
- vrcholový dokument, integrovaná příručka se na začátku zpracuje jen v rozsahu osnovy a dokončí se až po implementaci ISM a ověření jeho funkčnosti,
- je vypracována organizační struktura a popisy funkčních míst,
- ověření reálnosti disponibilních zdrojů, protože realizace každého procesu vyžaduje odpovídající zdroje, aby výstup splňoval plánované požadavky,
- stanovení metodiky komunikace se zákazníky, měření spokojenosti zákazníků prostřednictvím zpětné vazby,
- výběr statistických metod, v moderním řízení je využívání statistických metod nezbytné,
- výběr a uživatelská dokumentace podpůrných SW, statistické, evidenční, editační a jiné programy,
- zpracování plánů zavádění – čas, finanční plány, odpovědnosti a pravomoci osob.

Je potřeba počítat s tím, že stádium projektování se bude časově prolínat se stádiem implementace. Je vhodné, aby zpracované směrnice a postupy byly plynule uváděny do užívání a ihned nato byly zahájeny interní audity zaměřené na ověřování shody dokumentovaných a skutečných postupů. Pokud je dokumentace schválena firma se řídí novými pravidly. Zvyká si na nový chod společnosti. Celý tento proces adaptace po schválení veškeré dokumentace trvá měsíc, dva.

4.3.2.1 Monitorování a měření procesů ve společnosti ISOKIC⁶⁰

Co se týče **kvality**, vedení společnosti plánuje a upravuje procesy monitorování, měření, analýzy a zlepšování, které jsou potřebné např. pro prokázání shody produktu, pro monitorování a zlepšování spokojenosti zákazníka formou vyhodnocení stížností a reklamací, pro provádění interních auditů a analýzy jejich výsledků, pro řízení neshodného produktu a analýzy příčin jeho vzniku, pro přijímání preventivních a nápravných opatření aj.

Vedení společnosti monitoruje a měří procesy, které si definovalo. Kontinuální způsob monitorování a měření se provádí v procesu realizace produktu: **Nákup, skladování a prodej příslušenství k manipulační technice, stavebním a zemědělským strojům, včetně servisu.**

⁶⁰ Integrovaná příručka, 2011, firemní údaje.

Mapa procesů ISM je zobrazena v příloze č. 4.

Monitorují a měří se ty procesy, které jsou pro činnost a prosperitu společnosti a spokojenost zákazníka určující: náklady na nákup, manipulaci, skladování, dopravu a mzdy, plnění termínu podle objednávek nebo uzavřených smluv.

Vynaložené náklady tvoří:

- personální náklady (mzda, pojištění, daně, odvody), cestovné apod.,
- ceny nakupovaného zboží,
- náklady na provoz silničních vozidel a manipulační techniky,
- ostatní režijní náklady (leasing, pronájem, opravy, údržby, revize budov a souvisejícího vybavení, opravy vozidel, nákup kancelářských potřeb, hygienických a mycích prostředků, ochranných pomůcek apod.),
- odpisy majetků a prostředků,
- nákup a likvidace obalů uváděných do oběhů,
- likvidace odpadů.

Podle potřeby se provádí monitorování a měření v procesech:

- Řízení společnosti,
- Řízení zdrojů,
- Řízení nestandardních situací.

Co se týče **environmentu**, společnost monitoruje a měří klíčové znaky svého provozu, které mohou mít významný environmentální dopad. Jedná se o měření a monitorování spotřeb energií, pohonných hmot a provozních kapalin, dále evidenci odpadů a nákladů na jejich likvidaci.

V rámci EMS jsou monitorovány a měřeny významné environmentální aspekty (EA), soulad s právními a jinými požadavky EMS a ukazatele spotřeby energií, surovin a zdrojů.

Monitorování a měření shody s právními požadavky spočívá v porovnávání limitních hodnot, které jsou dány právními nebo jinými požadavky s hodnotami naměřenými např. emise vozidel, a v obecném posouzení chování společnosti vůči právním nebo jiným požadavkům.

Hodnocení s právními a jinými požadavky provádí představitel vedení minimálně jednou ročně.

Co se týče **BOZP** vedení společnosti provádí jeho měření a monitorování, které zahrnuje kvalitativní i kvantitativní měření. Měření se týkají míry dosažení cílů BOZP (např. výchozí i cílové hodnoty, termíny, náklady), efektivity řízení v oblasti bezpečnosti a v oblasti ochrany zdraví, proaktivní opatření k zajištění shody s programy, s kontrolními a provozními kritérii (údržba, revize, prohlídky, výcvik, poskytování mycích, dezinfekčních prostředků), reaktivní opatření k monitorování poškození zdraví, incidentů (včetně nehod).

V případě použití zařízení pro monitorování a měření výkonnosti zajišťuje metrolog kalibraci a údržbu takového zařízení, vede a uchovává záznamy o kalibraci, údržbě a výsledcích měření a monitorování (tachografy, detektory alkoholu).

4.3.2.2 Monitorování a měření spokojenosti zákazníka

Spokojenost je zjišťována formou získání zpětné vazby o tom, jak je zákazníkem vnímáno splnění jeho požadavků.

Používá při tom tyto nástroje: dotazník, přímou komunikaci se zákazníkem (připomínky zákazníka řeči neprodleně, v co nejkratším čase), záznamy z obchodních jednání a kontrolních dnů (obchodními zástupci se zákazníky), řešení reklamací a stížností zákazníků (společnost eviduje a současně stanoví způsoby nápravy).

4.3.2.3 Monitorování a měření produktu

Monitorují a měří se obchodní zakázky s cílem zajistit shodu s požadavky zákazníků na dodávaný produkt. Dalšími charakteristikami je splnění objednávky: druhu, množství, termínu a místa dodání zboží.

V rámci realizace zakázek je monitorováno a měřeno množství vzniklých odpadů, třídění a ukládání odpadů do určených a označených nádob a zjištění poškození nebo ohrožení ŽP.

4.3.2.4 Dokumentování postupů

Tab. 4.3.2.4: Vstupní a výstupní informace.

(4.4)

Vstupní informace	požadavky norem ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001, zásady managementu, požadavky trhu, právní a jiné požadavky
Výstupní informace	zavedený ISM, funkční systém managementu, funkční systém záznamů

Zdroj: firemní údaje, vlastní provedení.

Tab. 4.3.2.4: Vazby na jiné procesy.

(4.5)

Předcházející procesy	Jedná se o rozhodující řídicí proces společnosti, který má vliv na všechny ostatní procesy.
Podporuje procesy	Řízení zdrojů, procesy realizace produktu, management EMS.
Navazující procesy	Nejsou.
Charakter procesu	Opakující se v periodě.

Zdroj: firemní údaje, vlastní provedení.

Tab. 4.3.2.4: Zdroje procesu.

(4.6)

Personální	všichni zaměstnanci
Informační	požadavky na účetnictví a účetní program
Finanční	režijní náklady
Prostředky	kanceláře s vybavením, telefony, fax, e-mail
Materiální	kancelářské potřeby

Zdroj: firemní údaje, vlastní provedení.

4.3.2.5 Analýza současné organizační struktury společnosti

Typickým řízením malých podniků je funkční struktura v kombinaci s liniově štábní strukturou. V čele je vedení společnosti a dále zaměstnanci rozdělení do funkčních útvarů se svými vedoucími v čele. V tomto ohledu je vedena i společnost ISOKIC. Činnosti podniku jsou uspořádány do útvarů v čele s vedením společnosti. Nižší útvary jsou nadřizeny vedoucímu, jedině od něj mohou dostávat příkazy. Značná řada rozhodnutí se provádí na úrovni středního managementu a výsledky těchto jednání jsou předložena vedení. Dochází tak k vysoké motivaci zaměstnanců nejen v oblasti přímého zaměření společnosti, ale také v rozvoji jejich osobností.

Mezi hlavní výhody této organizační struktury patří jednotnost řízení, jednoduchý a méně nákladný způsob organizování. Další výhodou jsou přesně vymezené vztahy, zodpovědnosti a povinnosti. Vztahy nadřízených a podřízených jsou jasně definovány.

Za hlavní nevýhody této struktury považujeme vysoké nároky na liniové vedoucí, sníženou kvalitu rozhodování, klesající ekonomickou pružnost.

Tato struktura je vhodná pouze pro malé podniky, proto si společnost ISOKIC nechala vypracovat studii vnitřní organizace. Aktuální zpracování organizační struktury je zobrazeno v příloze č. 5.

Z této studie vnitřní organizace společnosti vyplývá, že pro společnost ISOKIC se nejlépe hodí organizační struktura funkční. Jednotlivé organizační útvary podniku jsou členěny podle příbuzných činností. Na nejvyšší úrovni firmy jsou vytvářeny funkční útvary v čele s funkčně specializovanými vedoucími. Mezi její výhody zařazujeme jednotnost řízení jednotlivých funkčních oblastí, důslednou dělbu práce, efektivní využívání zdrojů, jejich koordinaci, rychlejší růst kvalifikace pracovníků, vyšší kolegiální, snadnou koordinaci a spolupráci.

4.3.2.6 Analýza dat

Tato analýza dat poskytuje firmě informace týkající se spokojenosti zákazníka, shody s požadavky na produkt, charakteristik a trendů procesů a produktů, včetně příležitostí pro preventivní opatření, hodnocení dodavatelů, environmentálních aspektů a environmentálního profilu, právních a jiných požadavků a hodnocení souladu.

K analýze dat společnost využívá tabulky, grafy, SWOT analýzu, metodiku PDCA⁶¹, jednoduchou popisnou statistiku, nástroje používaného SW pro účetnictví a skladovou evidenci.

4.3.2.7 Plán implementace

Roční revize politiky společnosti a stanovení cílů společnosti bylo provedeno v měsíci lednu. V tomto měsíci bylo dále provedeno porovnání a hodnocení dodavatelů, výběr nových dodavatelů dle potřeby a byl aktualizován seznam dodavatelů.

Začátkem března 2011 byla zahájena činnost s poradcem, ve stejném měsíci pak byla provedena tvorba dokumentace. Zpracování zprávy o stavu QMS, EMS a BOZP bylo

⁶¹ EMS dodržuje schéma PDCA (Plan – Do – Check – Act → Plánuj – Dělej – Kontroluj – Jednej). Tento model umožňuje neustálé zlepšování EMS a celkového environmentálního profilu společnosti).

naplánováno a proběhlo v měsíci březnu 2011. V tomto měsíci probíhaly kontroly měřidel metrologem, školení k používání měřidel a další činnosti týkající se metrologie. Dále byla provedena analýza neshod z nákupu za předchozí rok.

Na duben 2011 bylo naplánováno přezkoumání systému managementu a stanovení opatření ke zlepšování ISM. Na konci měsíce dubna byla dokumentace schválena a byli s ní seznámeni všichni zaměstnanci. Ve stejném měsíci byly také respondentům rozeslány dotazníky zjišťující zlepšování spokojenosti zákazníků.

V měsíci květnu proběhl sběr a vyhodnocení dotazníků od zákazníků. V měsíci červnu byl schválen plán interního auditu. V následujícím měsíci byla provedena aktualizace registru environmentálních aspektů, dále revize přehledu právních a jiných požadavků EMS a BOZP a hodnocení souladu, včetně revize registru rizik BOZP a opatření k jejich řízení. Také byla ověřena účinnost přijatých opatření, která se týkala přezkoumání systému řízení. Do měsíce června se zaměstnanci řídili dokumentací a pořizovali záznamy, tak aby bylo možné provést interní audit.

V sedmém měsíci byl naplánován a proveden interní audit a předloženy zprávy z tohoto auditu. Ve společnosti ISOKIC byl dne 1. 7. 2011 vypracován plán interního auditu. Tento plán byl sestaven pro určení postupu provádění interního auditu z hlediska časového a organizačního v souladu s „Plánem řízení na rok 2011“, dokumentovaným postupem „Interní audit“ a organizační strukturou společnosti a její řídicí dokumentací. Provedení interního auditu bylo určeno na 31. 8. 2011.

V měsíci srpnu byla ověřena účinnost auditu a audit byl uzavřen. V září 2011 proběhl audit třetí stranou a společnosti ISOKIC byl vydán certifikát systému managementu kvality, systému environmentálního managementu a systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

V prosinci 2011 byla vydána aktualizace plánů řízení na rok 2012. Plán řízení ISM na rok 2011 je předložen v příloze č. 6.

Takto vypadá plánovaný proces interního auditu:

Tab. 4.3.2.7: Plánovaný proces interního auditu.

Pořadové číslo	Organizační jednotka / proces	Plánovaný proces interního auditu		
		Účastníci	Čas	Auditoři
-	Zahájení auditu, seznámení s plánem, upřesnění plánu účasti osob při auditu	jednatel	8:30	1
1.	Vedení / všeobecné požadavky - QMS, procesy, politika	představitel vedení, auditor	8:40	1
2.	PV, SD / Příručka, řízení dokumentů a záznamů	představitel vedení, správce dokumentace	9:10	1
3.	Vedení, MÚP, ROOd / odpovědnost a pravomoc, zdroje, úlohy	představitel vedení, hlavní účetní	9:40	1
4.	Vedení, logistika / Management zdrojů - finanční, lidské, infrastruktura a prac. prostředí, výcvik a vzdělávání, komunikace a spoluúčast	představitel vedení, auditor	10:10	1
5.	Vedení / Realizace produktu, zavedení a provoz, kontrola, řízení provozu, havarijní připravenost a reakce	jednatel, auditor, hlavní účetní, sklad	10:40	1
6.	PV/ Monitorování, měření, analýza a zlepšování, interní audit, monitorování výkonnosti, hodnocení souladu	představitel vedení, správce dokumentace, hlavní účetní	11:40	1
-	Příprava závěru z interního auditu	-	12:10	1
-	Závěr auditu - prezentace zjištění	představitel vedení	12:20 - 12:30	1

Zdroj: firemní údaje, vlastní provedení.

Partnery pro rozhovory v průběhu interního auditu jsou jednotliví vedoucí zaměstnanci a ostatní zaměstnanci přítomní v čase, jak je určen plánem auditu. Pokud to bude možné, rozhovory se zaměstnanci a prověřování dokumentů bude probíhat přímo v jejich pracovním procesu.

4.4 Připravenost společnosti ISOKIC dle interního auditu

Postup interního auditu se týká norem ISO 9001, kap. 8., čl. 8.2.2, ISO 14001 kap. 4.5.5, ISO 19011: 2002 a OHSAS 18001, kap. 4.5.5. Tento postup popisuje prvky managementu potřebné pro stanovení pravidel a nástrojů řízení pro plánování a provádění interních auditů a je závazný pro všechny zaměstnance.

Audity plánuje produktový manažer v plánu řízení tak, aby byl každý proces a požadavek norem prověřen minimálně jednou za rok. Vedoucí auditor zpracovává na základě pokynů představitele vedení plán interního auditu a předkládá jej ke schválení nejméně týden před termínem zahájení auditu.

V rámci interního nařízení musí být audit plánován pro organizační jednotky po dnech, tak aby celková doba auditu nepřesáhla 30 dnů.

4.4.1 Zpráva z interního auditu

Cílem auditu bylo prověřit stav dokumentace, záznamů a implementace ISM (QMS, EMS a OHSAS) v celé organizaci a připravenost na 1. etapu certifikačního auditu. Plán auditu byl splněn v celém rozsahu a nedošlo ke změnám oproti plánu auditu. Z přezkoumání dokumentace ISM nevyplynuly žádné neshody.

Protože zjištění z auditu jsou založena na náhodném výběru, je nutné zdůraznit, že se mohou vyskytnout nedostatky/možnosti zlepšení, které nebyly identifikovány během auditu. V příloze č. 7 jsou předloženy zjištění z auditu včetně stupně splnění a kritéria hodnocení zjištění.

4.4.1.1 Nápravné a preventivní opatření pro zjištěné neshody

Jako vstupy v tomto procesu figurují zjištěné neshody, zjištěné incidenty BOZP, zjištěné havárie a ohrožení ŽP a analýza dat a příčin neshod, incidentů a havárií.

Jako výstupy pak nápravná a preventivní opatření pro zjištěné neshody. Tento postup je součástí procesu řízení nestandardních situací a týká se všech procesů ISM.

Cílem nápravného opatření je odstranění příčiny neshody a zabránění jejímu opakovanému výskytu.

Cílem preventivního opatření je zamezení vzniku potenciální neshody a zabránění jejímu opakovanému výskytu.

Zdrojem informací pro zjištěné neshody mohou být stížnosti nebo reklamace, právní a jiné požadavky, interní neshoda, audit certifikační společnosti, interní audit, přezkoumání systému managementu, návrh na zlepšení, závěry z různých hodnocení a incidenty jako jsou pracovní úrazy, poškození životního prostředí, únik chemické látky.

Pro nápravné a preventivní opatření je vhodná aplikace metodiky PDCA. Plán nápravných a preventivních opatření zjištěných k 15. 8. 2011 je uveden v příloze č. 8.

4.5 Přezkoumání ISM

Vedení společnosti provádí v ročních intervalech přezkoumání ISM. Cílem přezkoumání je zhodnotit aktuálnost politiky ve vztahu k plnění cílů a posoudit účinnost ISM z těchto hledisek:

- požadavků zákazníka,
- potřeb společnosti,
- požadavků ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001,
- platných právních a jiných požadavků.

Odpovědnost za přípravu a organizaci přezkoumání ISM má představitel vedení. Tento proces je kontrolován v rámci interních auditů a výsledky přezkoumání jsou hodnoceny při následném přezkoumání ISM.

4.5.1 Zpráva o stavu ISM

Ve společnosti ISOKIC proběhlo přezkoumání ISM v období 1. 7 – 31. 8. 2011.

Pro QMS

1. Výsledky auditů.

Na poznámky a odchylky z interního auditu ze dne 30. 8. 2011 budou doplněny záznamy a přijatá opatření tak, aby se společnost připravila na první etapu certifikačního auditu.

2. Zpětná vazba od zákazníka.

Z komunikace se zákazníky a z řešení reklamací nevyplynuly žádné zásadní poznatky a informace o tom, že by zákazníci společnosti ISOKIC byli nespokojeni s poskytovanými službami a díly.

3. Výkonnost procesů a shoda produktu.

Proces řízení společnosti a proces řízení zdrojů je bezproblémový. Vedení vyčleňuje finanční zdroje na provoz firmy, infrastrukturu a pracovní prostředí a zaměstnává dostatek personálu k plnění obchodních zakázek. Je zajištěno školení zaměstnanců.

4. Stav preventivních a nápravných opatření.

Na základě vstupní analýzy stavu infrastruktury a dokumentace byla přijata nápravná opatření a preventivní opatření dle plánu, další opatření z interního auditu jsou zaměřeny na implementaci.

5. Následná opatření, vyplývající z předchozích přezkoumávání.

Jedná se o první, vstupní přezkoumání od zavedení QMS.

6. Změny, které by mohly ovlivnit QMS.

V případě rozšíření nebo zavedení nových služeb by tyto byly nejdříve popsány, prováděny ve zkušebním provozu a poté zavedeny.

Pro EMS

1. *Výsledky interních auditů a vyhodnocení souladu s požadavky právních předpisů a jinými požadavky, které se na společnost vztahují.*

Na poznámky a odchylky z interního auditu ze dne 30. 8. 2011 budou doplněny záznamy a přijatá opatření tak, aby se společnost připravila na první etapu certifikačního auditu.

2. *Komunikace s externími zainteresovanými stranami, včetně stížností.*

Vedení se zavázalo v političnosti (poškození ŽP, havárie) komunikovat se zainteresovanými stranami. Vedení komunikuje s městským úřadem – odborem životního prostředí a s externím ekologem, který zpracovává evidenci odpadů a hlášení o odpadech.

3. *Environmentální profil společnosti ISOKIC.*

Vzhledem k době zavedení EMS bude zpracován přehled produkce odpadů za rok 2010 ze stávající evidence o odpadech.

4. *Rozsah splnění cílů a cílových hodnot.*

Byly vytyčeny cíle EMS od 7/2011 a jsou vytvářeny ekonomické, materiální a organizační podmínky pro jejich realizaci.

5. *Stav preventivních a nápravných opatření.*

Na základě vstupní analýzy stavu infrastruktury a dokumentace byla přijata nápravná a preventivní opatření dle plánu, další opatření z interního auditu jsou zaměřena na implementaci.

6. *Následné činnosti z minulého přezkoumání.*

Jedná se o první, vstupní přezkoumání od zavedení EMS.

7. *Změněné okolnosti, včetně vývoje požadavků právních předpisů a dalších požadavků spojených s EA.*

Změny právních předpisů a dalších požadavků nemají vliv na EA a zavedený EMS.

Pro BOZP

1. *Výsledky interních auditů a vyhodnocení souladu s požadavky právních předpisů a jiných požadavků, které se na společnost vztahují.*

Na poznámky a odchylky z interního auditu ze dne 30. 8. 2011 budou doplněny záznamy a přijatá opatření tak, aby se společnost ISOKIC připravila na 1. etapu certifikačního auditu.

2. Výsledky spolupráce a konzultace.

V rámci zavedení systému managementu BOZP byli určeni zástupci zaměstnanců pro BOZP a stanoveny jejich odpovědnosti a pravomoci. Je zpracována metodika pro identifikaci nebezpečí, hodnocení rizik a řízení opatření k jejich eliminaci. Zaměstnanci se podílí na zabezpečování oblastí BOZP a mají možnost konzultovat otázky BOZP s vedením přímo nebo prostřednictvím zástupce zaměstnanců pro BOZP.

3. Významná komunikace s externími zainteresovanými stranami včetně stížností.

Od implementace systému managementu BOZP nebyla žádná událost, která by vyžadovala komunikaci s externími stranami. Také nebyly zaznamenány a řešeny žádné stížnosti externích stran.

4. Výkonnost v oblasti BOZP společnosti.

Tab. 4.5.1: Výkonnost v oblasti BOZP.

Ukazatele výkonnosti (metriky)	Hodnocení výkonnosti a shody v oblasti BOZP
Aktuálnost politiky BOZP a provázanost s cíli BOZP a riziky	Politika společnosti pro SM BOZP odpovídá potřebám, záměrům vedení a poslání společnosti.
Čerpání zdrojů: finanční lidské infrastruktura STK, ME a servis a opravy vozidel revize elektro (spotřebiče, nářadí) hydraulická zařízení servis počítačů a SW prověrka BOZP	Jsou vyčleněny finanční zdroje na zavedení ISM a jeho certifikaci. Jsou určeni PV, SD, ME a ZZ BOZP a určeny odpovědnosti a pravomoci za implementaci a řízení SM BOZP. Jsou prováděny zákonné prohlídky, revize a kontroly infrastruktury. Revize elektrických zařízení, plynových zařízení, tlakových zařízení jsou platné. STK a ME vozidel jsou platné. Společnost má zabezpečen servis počítačů a používá oficiální SW. Prověrka BOZP bude provedena na závěr roku.
Zdravotní péče: prohlídky náklady úrazy pracovní úrazy okolnosti a příčiny	přehled o termínech prohlídek závodní preventivní péče vede MÚP. V období od zavedení SM BOZP nebyly žádné pracovní úrazy, nehody ani skoronehody nebo jiné incidenty.
Výcvik a povědomí: výcvik účast výdaje přínos	Je organizováno periodické školení z BOZP a PO, profesní příprava řidičů a nadstandardně také řidičů referentů v autoškole. Zaměstnanci mají platná osvědčení pro výkon prací, které osvědčení vyžadují. Přínosem výcviku je to, že zaměstnanci dodržují bezpečnostní opatření a nedošlo k úrazům či incidentům.
Bezpečnost provozu: vozidel, VZV a strojů: nehody skoronehody řešení náklady	Řidiči o vozidla pečují, dodržují bezpečnost provozu a jezdí bez nehod a úrazů.

Zdroj: firemní údaje, vlastní provedení.

5. Rozsah plnění cílů.

Byly vytyčeny cíle BOZP od 7/2011 a jsou vytvářeny ekonomické, materiální a organizační podmínky pro jejich realizaci.

6. Stav vyšetřování incidentů, nápravných a preventivních opatření.

Nedošlo k žádným incidentům.

7. Následné činnost z předcházejících zkoumání.

Jedná se o první vstupní přezkoumání od zavedení systému řízení BOZP.

8. Změny okolností včetně vývoje požadavků právních předpisů a jiných požadavků souvisejících s BOZP.

Od počátku roku je nový způsob evidence pracovních úrazů a hlášení o úrazu dle NV č. 210/2010. Další změny jsou v požadavcích na poskytování ochranných nápojů.

4.6 Certifikace 1. a 2. stupně

Nyní má společnost ISOKIC zdokumentovány a vedeny všechny nutné záznamy dle ČSN EN ISO 9001: 2009, ČSN EN ISO 14001: 2005 a ČSN OHSAS 18001: 2008 a je připravena k certifikaci. Vedení společnosti provede výběr certifikační společnosti a uzavře s ní smlouvu o provedení auditu. V této etapě náš hlavní interní auditor navrhuje společnost ISOKIC certifikačnímu orgánu pro certifikaci integrovaného systému managementu pro udělení certifikátů.

Certifikační proces se skládá ze dvou částí. Při 1. stupni se auditoři seznamují s dokumentací firmy a prověřují míru shody s požadavky norem. Pokud zjistí nějaké nedostatky, sdělí je firmě a ta je do 2. stupně odstraní. V 2. stupni auditu se pokračuje v prověřování shody s požadavky dle norem.

Společnost ISOKIC prošla certifikačním auditem bez závažných neshod a byly jí vydány certifikáty společností VVUÚ, a.s., které potvrzují shodu s požadavky dle výše uvedených norem. V příloze č. 9 jsou přiloženy certifikáty k nahlédnutí. Platnost certifikátu je od 25. 9. 2011 do 25. 9. 2014 je vydána na obvyklou dobu tří let. Po třech letech může společnost ISOKIC přistoupit k recertifikaci, při které po opětovném prokázání shody s požadavky norem dojde k vydání nového certifikátu.

4.7 Náklady za poskytnuté služby

Tab. 4.7: Náklady za přípravu a implementaci IMS do společnosti ISOKIC s.r.o.

Náklad na vybudování systému:			
	množství hodin	cena za měrnou jednotku	částka
Cena za služby poradce v rozsahu	140	500 Kč	70 000 Kč
Cena zahrnuje přípravu společnosti ISOKIC na certifikaci od zpracování návrhu Integrované příručky, (všeré nutné dokumentace) po interní audit včetně přezkoumání IMS v období od 1.7.-31.8.2011			
Náklad na certifikaci:			částka
Cena za implementaci od certifikační společnosti VVUÚ a.s.			144 000 Kč
Cena zahrnuje certifikaci norem ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001			
Celkem společnost ISOKIC uhradila:			214 000 Kč

Zdroj: firemní údaje, vlastní provedení.

4.8 Očekávané ekonomické přínosy

Integrované řízení společnosti ISOKIC orientované na kvalitu, životní prostředí a bezpečnost zdraví při práci nemusí představovat ekonomické zatížení organizace. Musíme počítat s tím, že na implementaci systému managementu budou nutně vyvolány náklady, ale ve střednědobém horizontu, by měl užitek plynoucí z implementace převyšovat výdaje na implementaci, následné udržování a neustálé zlepšování integrovaného systému řízení.

Přínosy ze zavedení IMS mohou např. být:

- snížení nákladů na provoz společnosti (úspora energií, surovin a ostatních zdrojů),
- snížení rizika nehod, za které nese společnost odpovědnost,
- zvýšení právní jistoty společnosti ISOKIC, (společnost bude mít větší přehled o možných chybách, kterých se mohou dopouštět v legislativním prostředí),
- z toho vyplývají úspory na pokutách nebo dalších sankcích, které plynou z poškozování životního prostředí,
- společnost posílí dobré vztahy s veřejností, svými dodavateli, zákazníky,
- dojde k omezení negativních dopadů na zdraví zaměstnanců,
- environmentální náklady budou přehlednější, výrazně se zlepší evidence vzniklých odpadů, dojde ke snížení rizik a škodlivých vlivů, které vznikají na pracovišti,
- zvýší se zájem o služby a produkty společnosti ze strany zákazníků.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo navrhnout jednotlivé kroky vedoucí k implementaci norem ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001 a ČSN OHSAS 18001 v podmínkách společnosti ISOKIC s.r.o. a určit přínosy plynoucí ze zavedení integrovaného systému řízení.

Navržený integrovaný systém IMS, který v sobě obsahuje všechny tři systémy – tzn. kvalitu, environment a bezpečnost práce, je koncipován na společném provozování. Struktura požadavků norem ISO a normativní doporučení OHSAS jsou si velice blízké postupy jejich implementace a také následným udržováním. Bylo na rozhodnutí organizace, zda zavede všechny tři systémy do praxe a následně je nechá certifikovat.

V první části mé diplomové práce jsou uvedeny kapitoly, které nahlíží do historie systému managementu kvality. Jsou zde vysvětleny základní pojmy, které jsou nedílnou součástí tématu zhodnocení norem ISO v ČR a EU a je zde věnována pozornost jednotlivým normám dle ČSN EN, které byly schváleny Evropským výborem pro normalizace (CEN) v Bruselu.

Česká republika je členem CEN jako národní normalizační orgán a proto mohly být informace čerpány z norem v českém jazyce, za které ČR zodpovídá a notifikuje je Řídícímu centru. Původní dokumenty byly vypracovány technickou komisí ISO/TC 176 „Management kvality a prokazování kvality“, dále technickou komisí ISO/TC 207 „Management životního prostředí“. Česká technická norma ČSN OHSAS je verzí britské normy BS OHSAS a její překlad byl zajištěn Českým normalizačním institutem.

Popisně-teoretická část práce klade důraz na ekonomiku kvality, její podstatu a členění výdaje vztahující se ke kvalitě zvláště na uživatele, u výrobce a na společenské výdaje. Zabývá se také náklady na zavedení systému, certifikačním auditem a podmínkami nezávislosti auditorů, které jsou nutným předpokladem pro kvalitně zavedený systém.

Implementace norem ISO představuje pro podniky lukrativní prestiž v mnoha směrech, ať už roli hraje jak následný úspěch ve výběrových řízeních tak požadavky VIP klienta. Rovněž výhledové hledisko ekonomických přínosů, které se týká snižování provozních nákladů, snižování rizik nehod, skoronehod, dále zvýšené právní jistoty a mnoha jiných.

Další část diplomové práce se zabývá charakteristikou činnosti zvolené firmy, která byla nazvána ISOKIC s.r.o. Tato společnost, jejíž působení je zaměřeno na oblast

manipulační a stavební techniky, také příslušenství k této technice, má vliv na celém území České republiky. Prodává a nabízí své služby v odvětví velkoobchodu s ostatními stroji a zařízeními, vyrábí dopravní prostředky a jiná zařízení spadající do klasifikace ekonomických činností podle CZ-NACE.

Byly uvedeny důvody, které firmu vedou k rozhodnutí zavést integrovaný systém řízení. Tyto důvody se týkají stále zvyšujícího se konkurenčního tlaku, očekávání stát se flexibilnějším, atraktivnějším, rychlejším a kvalitnějším výrobcem a poskytovatelem služeb pro své zákazníky. Byl uveden důraz na úspěch ve výběrových řízeních, který má pro společnost finanční přínos.

V prakticky zaměřené závěrečné kapitole s názvem „Návrh implementace vybraných norem“ bylo řešeno naplnění požadavků dle norem ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001 a ČSN OHSAS 18001. V úvodu této kapitoly je představován subjekt, který byl firmou vybrán jako hlavní poradce v implementaci norem, zmocněnec pro ISM, následně jako auditor. V neposlední řadě je popsán rozsah implementace ve společnosti ISOKIC s.r.o., který se týká realizace procesů dle předmětu certifikace: „Nákup, skladování a prodej příslušenství k manipulační technice, stavebním a zemědělským strojům včetně servisu“. Dále je analyzována připravenost společnosti k zavádění norem ISO. Tato připravenost se týká řízení dokumentů a záznamů dle požadavků norem. Je zjišťováno, co musí být splněno a co musí být navrženo. To se týká především legislativních požadavků, proto musel vzniknout registr právních a jiných požadavků pro QMS, EMS a BOZP zvlášť. Jako nutná podmínka je navrženo nových postupů pro řešení specifických požadavků, které udávají normy.

V další podkapitole bylo navrženo postupovat podle čtyř základních etap vedoucích k implementaci norem. Ve stádiu předprojektové přípravy je popsáno, co by se mělo ve firmě udělat. Proto se ve společnosti ISOKIC s.r.o. stanovily cíle a politika, která definuje spokojenost zákazníků, kvalitu produktu, vyjadřuje se k zaměstnancům, komunikaci, ochraně životního prostředí, bezpečnosti práce a ochraně zdraví. Byly určeny rámcové požadavky na vybavení, přesněji řečeno byla popsána infrastruktura společnosti, dále rámcové požadavky týkající se formy dokumentace. Ve firmě bylo navrženo personální zabezpečení, rozdělení odpovědnosti a pravomoci. Byla provedena analýza rizik a návrhy opatření ke zdrojům ohrožení. Některá rizika byla shledána jako přijatelná, u některých je potřeba zvýšené pozornosti. Byl proveden odhad efektivnosti ISM, ze kterého vyplývá, že implementovaný ISM zajišťuje, že zaměstnanci zaznamenávají činnost v procesech

a výsledky kontrol. Záznamy tak umožňují určit případné neshody, analyzovat je a navrhnout jejich nápravu. Byly určeny nástroje pro neustálé zlepšování, které očekávají předcházení vzniku a případnému výskytu neshod.

Druhé stádium – projektování, následuje hned po rozhodnutí o realizaci projektu. V tomto stádiu byla zpracována úplná dokumentace ISM, aby bylo možné zahájit samotné zavádění. Ve firmě bylo nastaveno monitorování a měření procesů, spokojenosti zákazníka a produktu. Byly dokumentovány postupy, ze kterých vyplynulo, co je nutné popsat a provedena analýza současné organizační struktury, ze které vyplývá, že společnost ISOKIC s.r.o. funguje podle funkční organizační struktury. Podle plánu implementace byl dne 1. 7. 2011 vypracován plán interního auditu. Během následujících dvou měsíců probíhalo přezkoumání ISM, které bylo dne 31. 8. 2011 ukončeno auditem. Podle interního auditu byla zkoumána připravenost společnosti k implementaci norem. Na jeho základě bylo zjištěno, že společnost ISOKIC s.r.o. je připravena na certifikační audit. Následně byla společnost na základě shod s požadavky norem doporučena na certifikaci u společnosti VVUÚ a.s. A dne 25. 9. 2011 byly vydány certifikáty touto společností na dobu tří let.

Služby poradce v rozsahu 140 hodin práce stály 70 000 Kč. Cena za zavedení certifikační společností byla stanovena na 144 000 Kč. Za celou implementaci od přípravy na vybudování integrovaného systému po vydání certifikátů třetí stranou společnost ISOKIC s.r.o. zaplatila 214 000 Kč.

Ekonomickým přínosem této diplomové práce pro společnost ISOKIC s.r.o. prostřednictvím zavedení IMS je: snížení nákladů na provoz, snížení rizik nehod, zvýšení právní jistoty, z toho vyplývající úspory na pokutách a dalších sankcích, které plynou z poškozování životního prostředí, budou posíleny dobré vztahy s veřejností, dodavateli, zákazníky, dojde k omezení negativních dopadů na zdraví zaměstnanců, budou přehlednější environmentální náklady, dojde ke zlepšení evidence vzniklých odpadů, zvýší se zájem o produkty a služby společnosti ISOKIC s.r.o., dojde ke snížení rizik a škodlivých vlivů, které vznikají na pracovišti a jejich pracovníci budou chráněni a motivováni.

V dnešní době je integrace norem do organizace vnímána zákazníkem jako důkaz kvality a společností jako výhodná strategie pro dosahování ekonomického zisku. Ve společnosti ISOKIC s.r.o. bylo zavedením integrovaného systému řízení těchto cílů dosaženo. Což dokládá zpětná vazba o spokojenosti zákazníků s firmou.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

BEDNARČÍK, Zdeněk. *Mezinárodní systémové standardy*. 1. vyd. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2009. 156 s. ISBN 978-80-7248-532-1.

BLECHARZ, Pavel a Dagmar ZINDULKOVÁ. *MSS - Mezinárodní systémové standardy*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2005, 62 s. ISBN 80-867-6445-1.

FILDÁN, Zdeněk. *Příručka EMS podle ISO 14 001: praktický průvodce pro zavedení a udržování systému environmentálního managementu podle normy ČSN EN ISO 14 001*. 1. Vyd. Tachov: Envi Group, 2008, 153 s. ISBN 978-80-904215-1-6.

NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní management jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

NENADÁL, Jaroslav, Darja NOSKIEVIČOVÁ, Růžena PETŘÍKOVÁ a Josef TOŠENOVSKÝ. *Moderní systémy řízení jakosti. Quality Management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 284 s. ISBN 80-85943-63-8.

NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, 310 s. ISBN 80-726-1054-6.

SMOLÍK, Dušan a Miroslav HAVELKA. *Ekologické aspekty rozhodování podniků a základy ekologického managementu*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, 1996, 93 s. ISBN 80-707-8374-5.

SVOBODA, Ladislav, Žaneta DOHNALOVÁ a Petr BĚLINA. *Managementy kvality, bezpečnosti a životního prostředí*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008, 193 s. ISBN 978-80-7395-067-5.

Elektronické dokumenty a ostatní

ČESKÝ INSTITUT PRO AKREDITACI, o.p.s. Národní akreditační orgán. Český normalizační institut pro akreditaci, o.p.s. [online]. 2012 [18. 4. 2012]. Dostupné z: <http://www.cia.cz/>

ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT - TECHNICKÉ NORMY VYDANÉ ČNI A ÚNMZ. Normy. Český normalizační institut - technické normy vydané ČNI a ÚNMZ. [online]. 2012 [9. 1. 2012]. Dostupné z: <http://www.cni-normy.cz/>.

ČSN EN ISO 14001. *Systémy environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití*. Praha: Český normalizační institut, 2005. 48 s. Třídící znak 01 0901.

ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality-Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010. 56 s. Třídící znak 01 0321.

ČSN OHSAS 18001. *Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci – Požadavky*. Praha: Český normalizační institut, 2008. 40 s. Třídící znak 01 0801.

INTEGROVANÁ PŘÍRUČKA s účinností od 1. 7. 2011, řízený dokument o systému managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001: 2009, systému environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001: 2005 a systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle ČSN OHSAS 18001: 2008. *Integrovaná příručka*. Bohumín – Pudlov, 2011, 49 s.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO. International Organisation for Standardization.[online]. 2011. Dostupné z: <http://www.iso.org/>.

JIRKOVSKÁ, Veronika. *Zpráva „Zhodnocení účinnosti dobrovolných nástrojů ochrany životního prostředí pro politiku prevence a správného řízení malých a středních podniků ČR ve vztahu k plnění cílů Plánů odpadového hospodářství ČR“* [online]. 2005 [20. 11. 2011]. Dostupné z: <http://www.ireas.cz/download/projekty/www_dns/priloha81.pdf

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR - ADMINISTRATIVNÍ REGISTR EKONOMICKÝCH SUBJEKTŮ. Ares. Ministerstvo financí ČR - Administrativní registr ekonomických subjektů. [online]. 2012 [14. 4. 2012]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz.

PODNIKOVÁ EKOLOGIE A SYSTÉMY ŘÍZENÍ. Připravované změny v auditování systémů řízení. Podniková ekologie a systémy řízení [online]. 2011 [21. 3. 2011]. Dostupné z: <http://avallo-mk.webnode.cz/news/pripravovane-zmeny-v-auditovani-systemu-rizeni/>.

Zákon č. 93 ze dne 26. března 2009 o auditorech a o změně některých zákonů (zákon o auditorech). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 30, s. 1166-1189. Dostupný také z: http://www.kacr.cz/Data/files/Metodika/Legislativa/Audit/93_2009.pdf.

Seznam zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BS	Britský standard
CEMC	České ekologické manažerské centrum
COPQ	The Cost of Poor Quality
CTN	Centrum technické normalizace
ČIA	Český institut pro akreditaci
ČR	Česká republika
ČSJ	Česká společnost pro jakost
ČSN	Česká státní norma
EA	Environmentální aspekt
EMS	Systém environmentálního managementu (z anglického Environmental management System)
EN	Evropská norma
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
FEŘ	Finanční a ekonomický ředitel
HÚ	Hlavní účetní
IA	Interní auditor
IEC	International Electrotechnical Commission
ISM	Integrovaný systém managementu kvality, systému environmentálního managementu a systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
ISO	International Organization for Standardisation
JE	Jednatel
ME	Metrolog
MÚP	Mzdová účetní, personalista

NACE	Nomenclature générale des Activités économiques dans les Communautés Européennes
NNO	Národní normalizační institut
OHSAS	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
OŘ	Obchodní ředitel
OSVČ	Osoba samostatně výdělečně činná
PDCA	Plan - Do - Check - Act
PO	Požární ochrana
PV	Představitel vedení
QMS Systém)	Systém managementu kvality (z anglického Quality Management)
REA	Registr environmentálních aspektů
ROOd	Referent obchodního oddělení
SD	Správce dokumentace
SM BOZP	Systém managementu BOZP (z anglického Occupational Health and Safety Assessment Series - OHSAS)
SW	Software
TQM	Total Quality Management
VOOd	Vedoucí obchodního oddělení
VVK	Výdaje vztahující se ke kvalitě
ZZ BOZP	Zástupce zaměstnanců pro BOZP
ŽP	Životní prostředí

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. dubna 2012

Markéta Kičmerová

Seznam příloh

Příloha č. 1: Srovnávací tabulka požadavků všech tří systémů řízení.

Příloha č. 2: Ilustrativní fotografie společnosti ISOKIC.

Příloha č. 3: Rizika a návrhy opatření.

Příloha č. 4: Mapa procesů ISM.

Příloha č. 5: Organizační struktura společnosti ISOKIC s.r.o.

Příloha č. 6: Plán řízení ISM pro rok 2011.

Příloha č. 7: Zjištění z auditu.

Příloha č. 8: Plán nápravných a preventivních opatření.

Příloha č. 9: Udělené certifikáty.

Příloha č. 1: Srovnávací tabulka požadavků všech tří systémů řízení.

Tab.: Srovnávací tabulka požadavků všech tří systémů řízení.

ISO 14001		ISO 9001		OHSAS 18001	
4	Požadavky na systém enviro man.	4	Systém managementu kvality	4	Požadavky na systém manag. BOZP
4.1	Všeobecné požadavky	4.1	Všeobecné požadavky	4.1	Všeobecné požadavky
		5.5	Odpovědnost pravomoc a komunikace		
4.2	Environmentální politika	5.1	Závazek vedení organizace	4.2	Politika BOZP
		5.3	Politika kvality		
		8.5	Zlepšování		
4.3	Plánování	5.4	Plánování	4.3	Plánování
4.3.1	Environmentální aspekty	5.2	Zaměření na zákazníka	4.3.1	Identifikace nebezpečí, posuzování rizika a určení způsobu řízení
		7.2.1	Určování požadavků týkajících se produktu		
		7.2.2	Přezkoumání požadavků týkajících se produktu		
4.3.2	Požadavky právních předpisů a jiné požadavky	5.2	Zaměření na zákazníka	4.3.2	Požadavky právních předpisů a jiné požadavky
4.3.3	Cíle, cílové hodnoty	5.4.1	Cíle kvality	4.3.3	Cíle
4.3.3	Programy	5.4.2	Plánování systému managementu kvality	4.3.4	Programy managementu BOZP
		8.5.1	Neustálé zlepšování		
4.4	Zavedení a provoz	7	Realizace produktu	4.4	Implementace a provoz
		7.1	Plánování a realizace produktu		
4.4.1	Zdroje, úlohy, odpovědnost a pravomoc	5	Odpovědnost managementu	4.4.1	Zdroje, úlohy, odpovědnost, povinnost a pravomoc
		5.1	Angažovanost a aktivita managementu		
		5.5.1	Odpovědnost a pravomoc		
		5.5.2	Představitel managementu		
		6	Management zdrojů		
		6.1	Poskytování zdrojů		
		6.2	Lidské zdroje		
		6.2.1	Obecně		
		6.3	Infrastruktura		
		6.4	Pracovní prostředí		
4.4.2	Odborná způsobilost, výcvik a povědomí	6.2.2	Kompetence, výcvik a vědomí závažnosti	4.4.2	Odborná způsobilost, výcvik a povědomí
4.4.3	Komunikace	5.5.3	Interní komunikace	4.4.3	Komunikace, spoluúčast a konzultace
		7.2.3	Komunikace se zákazníkem		
4.4.4	Dokumentace	4.2	Požadavky na dokumentaci	4.4.4	Dokumentace
		4.2.1	Obecně		
		4.2.2	Příručka kvality		
4.4.5	Řízení dokumentů	4.2.3	Řízení dokumentů	4.4.5	Řízení dokumentů
4.4.6	Řízení provozu	7	Realizace produktu	4.4.6	Řízení provozu
		7.1	Plánování realizace produktu		

		7.2	Procesy týkající se zákazníka		
		7.3	Návrh a vývoj		
		7.4	Nákup		
		7.5	Výroba a poskytování služeb		
4.4.7	Havarijní připravenost a reakce	8.3	Řízení neshodného produktu	4.4.7	Havarijní připravenost a reakce
4.5	Kontrola	8	Měření, analýza a zlepšování	4.5	Kontrola
4.5.1	Monitorování a měření	7.6	Řízení monitorovacího a měřicího zař.	4.5.1	Měření a monitorování výkonnosti
4.5.2	Hodnocení souladu	8.1	Obecně		
		8.2	Monitorování a měření		
		8.2.1	Spokojenost zákazníka		
		8.2.3	Monitorování a měření procesů		
		8.2.4	Monitorování a měření produktu		
		8.4	Analýza dat		
4.5.3	Neshoda, opatření k nápravě a preventivní opatření	8.3	Řízení neshodného produktu	4.5.2	Hodnocení souladu
		8.5.2	Nápravná opatření	4.5.3	Vyšetřování níncidentu, neshody, nápravná opatření a preventivní opatření
		8.5.3	Preventivní opatření		
4.5.4	Záznamy	4.2.4	Řízení záznamů	4.5.4	Řízení záznamů
4.5.5	Interní audit	8.2.2	Interní audit	4.5.5	Interní audit
4.6	Přezkoumání vedením	5.6	Přezkoumání systému managementu	4.6	Přezkoumání systému managementu
		5.6.1	Obecně		
		5.6.2	Vstup pro přezkoumání		
		5.6.3	Výstup z přezkoumání		
		8.5.1	Neustálé zlepšování		

Zdroj: FILDÁN, Zdeněk, ref. 32, Pozn.: aktuálnost ověřena podle ČSN EN ISO 9001, ref. 8, ČSN EN ISO 14001, ref. 9, ČSN OHSAS 18001, ref. 10, vlastní provedení.

Příloha č. 2: Ilustrativní fotografie společnosti ISOKIC.

Obr.: Ilustrativní fotografie společnosti ISOKIC s.r.o.



Zdroj: firemní údaje, vlastní provedení.

Příloha č. 3: Rizika a návrhy opatření.

Tab.: Rizika a návrhy opatření.

Zdroje ohrožení	Popis následků	Klasifikace rizika	Opatření
Podlaha	- zakopnutí	přijatelné riziko	- udržování komunikací a průchodů volně
	- pád na rovině		průchodných a volných, bez překážek,
	- zachycení o různé		nezastavování materiálem
	překážky a vystupující		- nelze-li překážky odstranit, použít bezpeč.
	části z podlahy		označení (černožluté šrafování)
	- naražení a pád osoby		- odstranění komunikačních překážek o které
	- uklouznutí na znečiště-		lze zakopnout - šroubů, vík, zvýš. poklopů,
	né podlaze		nad úroveň podlahy
			- vhodná pracovní obuv
			- rovný a tvrdý stav povrchu podlah a
			komunikací, bez nerovností, výmolů
			- udržování, čištění a úklid podlah
Schody, žebříky	- pád osoby při pohybu	přijatelné riziko	- rovný, nekluzký a nepoškozený povrch
	po kovových schodech,		schodišťových stupňů a podest
	stupadlech, žebřících		- přidržování se madel při výstupu a sestupu po
			schodištích a svislých ocelových žebřících
			- vyloučení nesprávného došlapování až na okraj
			schodišťového stupně, kde jsou zhoršené třecí
			podmínky
			- očištění obuvi před výstupem na žebřík
			- správné našlapování, vyloučení šikmého
			našlápnutí, zvýšená opatrnost při snížení
			adhezních podmínek za mokra
			- používání protiskluzné obuvi
Vrata, okno	- samovolné zavření	přijatelné riziko	- zajištění křidel vrat proti samovolnému zavření
	křidel		(háčky, táhla, zástrčky, apod.)
	- přiražení osoby		
	- vypadnutí křidel vrat		- správné provedení a udržování závěsů oken a
	a oken z pantů		vrat
	- pád křidel na osobu		- mechanické zajištění dráhy vratových křidel
			proti vypadnutí
			- umožnění snadného zavírání a otevírání
			křidel vrat a oken
	- pořezání o sklo rozbité		- vhodný druh skla s odpovídajícími vlastnostmi,
	skleněné výplně		zejm. pevností na exp. místech
			- včasné přesklzení rozbitých i částečně
Provoz na komunikacích v areálu společnosti	- různá zranění, úrazy a	riziko, potřeba zvýšené pozornosti	- seznámení řidiče s interními předpisy pro
	věcné škody vznikající		vnitrozávod. dopravu a s návodem k obsluze
	na provozovaných		- obeznámit se s méně obvyklými rozměry
	vozidlech		vozidla, nákladu či dopravních cest
	- nehody v areálu firmy		- respektovat příslušné dopravní značení -
			černožluté šrafování zúžených okrajů až do
			výšky sedícího řidiče
			- při couvání zajistit, aby bylo vozidlo nepře-
			hlédnutelné, vyloučení přítomnosti osob
			za vozidlem
			- křídla vrat zajistit v dané poloze
			- dodržovat bezpečnostní vzdálenost (500 mm
			až 600 mm) vlevo i vpravo

Zdroj: firemní údaje, vlastní provedení.

Tab.: Rizika a návrhy opatření.

Zdroje ohrožení	Popis následků	Klasifikace rizika	Opatření
Údržba na komunikacích	- srážka vozidel	riziko, potřeba zvýšené pozornosti	- udržování bezpečnostního značení a šrafování
	- náraz a najetí vozidla na překážku, sražení osoby na komunikaci vozidlem		- v řádném stavu
			- správné, účinné, zřetelné a čitelné označení překážek na komunikaci (světelné značení, přenosné dopravní značky apod.)
			- umístění vodících tabulí, dopravních kuželů
			- používání výstražných majáčků vozidla a stroji na komunikacích za silničního provozu
Práce na komunikacích	- zranění osoby provádějící práce na komunikaci za provozu	přijatelné riziko	
	- najetí, přejetí, zachycení přiražení nebo sražení osoby pracující na komunikaci vozidlem		- označení osob pracujících na komunikaci (reflexní oděv, odrazky, apod.)
			- používání příslušných OOPP
Osoba na komunikaci	- najetí, přejetí nebo sražení osoby na komun. vozidlem	přijatelné riziko	- stanovení dorozumívacích znamení
	- ohrožení osob při couvání a otáčení (zachycení, přiražení)		- dodržování rozestupů mezi více stroji tak, aby se vzájemně neohrožovaly
	- najetí, přejetí		- dodržování zákazu pohybu a prodlévání pracovníků v jízdní dráze couvajícího vozidla
Pád materiálu na pracovníka	- pád materiálu na pracovníka	přijatelné riziko	- nepřeplňování korby vozidel
			- dodržování zákazu zdržovat se v nebezpečném pracovním dosahu při vykládce nebo nakládce
Nebezpečná látka	- zasažení pracovníka nebezpečnou látkou	přijatelné riziko	- používání předepsaných OOPP (ochranné rukavice, brýle, vhodný oděv, obuv, atd.)
	- popálení		- dodržování pracovních postupů - školení
	- alergické reakce		
Pád osoby	- pád a uklouznutí prac. ze stroje, korby vozidla, apod.	přijatelné riziko	- dodržování zákazu vylézání na sklopenou korbu vozidla
			- udržování stupadel, schůdků, žebříků aj. v řádném stavu, čistotě, bez nášlapků bláta, mastnot apod.
Stísněné prostory	- provádění manipulačních prací ve stísněných prostorech	riziko, potřeba zvýšené pozornosti	- zajištění dostatečného manipulačního prostoru,
	- přiražení prstů při manipulaci k předmětu, konstrukci, apod.		udržování pořádku, odklizení odpadu

Zdroj: firemní údaje, vlastní provedení.

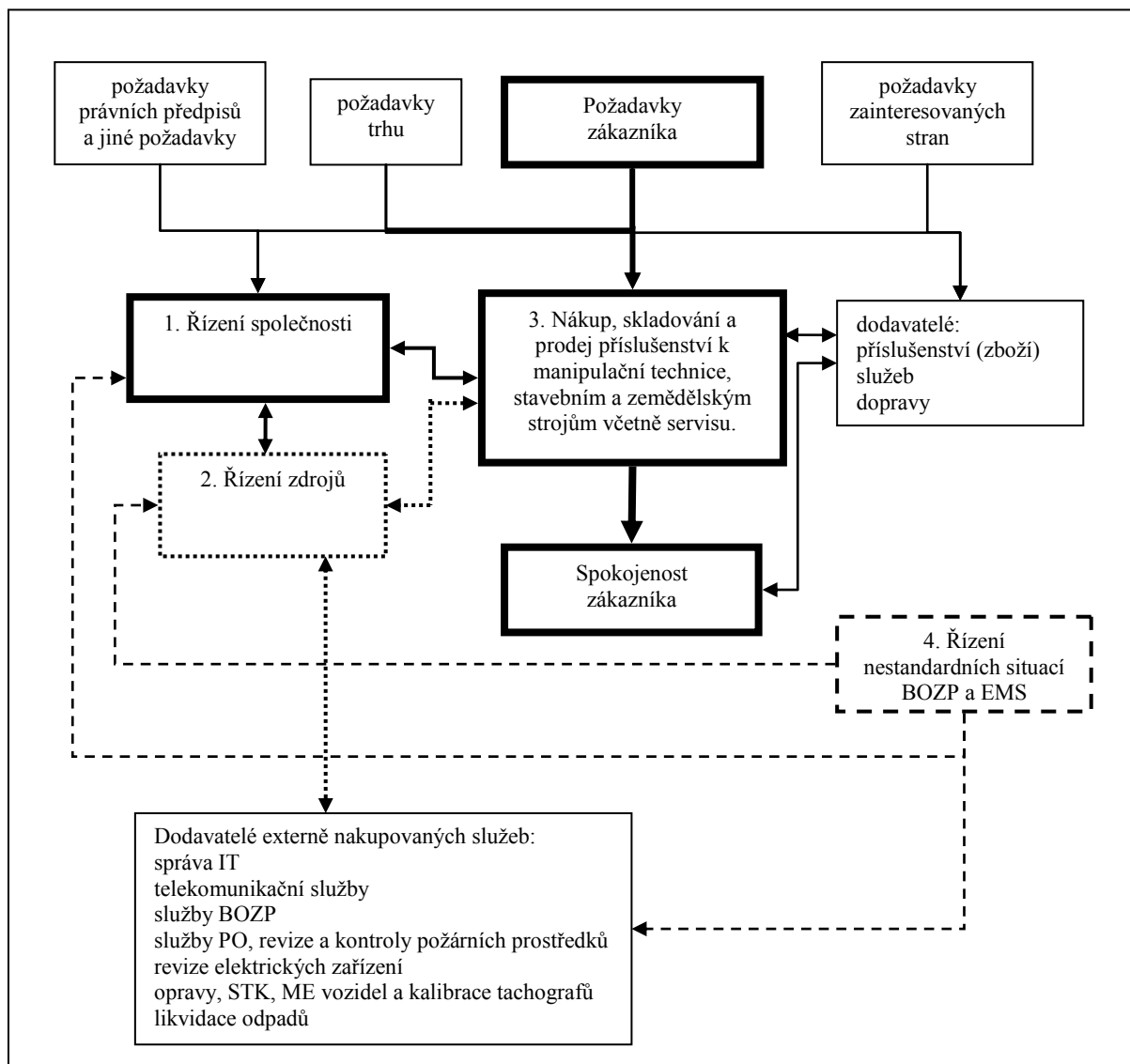
Tab.: Rizika a návrhy opatření.

Zdroje ohrožení	Popis následků	Klasifikace rizika	Opatření
Manipulace s břemenem		riziko, potřeba zvýšené pozornosti	- održování zákazu zdržovat se v pásmu možného nežádoucího pohybu břemene a pod břemenem
	- zasažení pracovníka		- dodržovat zákaz narušování stability stohů,
	pádem břemene		např. vytahování předmětů a prvků zespolu
			nebo ze strany stohu
			- dodržování zákazu vystupovat a šplhat po navršeném materiálu
Manipulace s břemenem nadměrné hmotnosti	- přetížení a namožení	riziko, potřeba zvýšené pozornosti	
	v důsledku zvedání,		
	přemisťování a manipulační břemen nadměrné hmotnosti		- dodržování hmotnostního limitu 50 kg
	- chybný způsob manipulace		- správné způsoby ruční manipulace
			- nepřetěžování pracovníků
Nevhodná poloha těla	- poškození páteře při dlouhodobějším zvedání a manipulaci s břemeny v nevhodné poloze	riziko, potřeba zvýšené pozornosti	- břemeno držet blízko těla
	- poranění kloubů		- zvedání neprovádět trhavými pohyby, apod.
	prudkým nekoordinovaným pohybem		- dodržování zásad bezpečného a zdravého způsobu manipulace s břemeny
Pád břemene		riziko, potřeba zvýšené pozornosti	- zajištění pohybové koordinace řízením manipulačních prací určeným pracovníkem
			v případě manipulace s břemenem více pracovníky
	- pád břemene na pracovníka		- kontrola stavu břemene
			- používání vhodných manipulačních pomůcek (pásky, popruhy, vodící lišty, manipulační kleště, svěrky, atd.)
			- zabezpečení poškozeného břemene před ruční manipulací
			- zajištění pevného uchopení břemen, využití uchopovacích otvorů, držadel
			- při ukládání břemen předem připravit podklady (podložky, proklady o výšce min. 3 cm)
Pořezání materiálem		přijatelné riziko	- používání OOPP - ochranných rukavic
	- pořezání rukou		- úprava břemene, ochrana nebo odstranění ostrých hrotů, hran a jiných nebezpečných částí
	- píchnutí		- vyloučení manipulace s poškozenými obaly

Zdroj: firemní údaje, vlastní provedení.

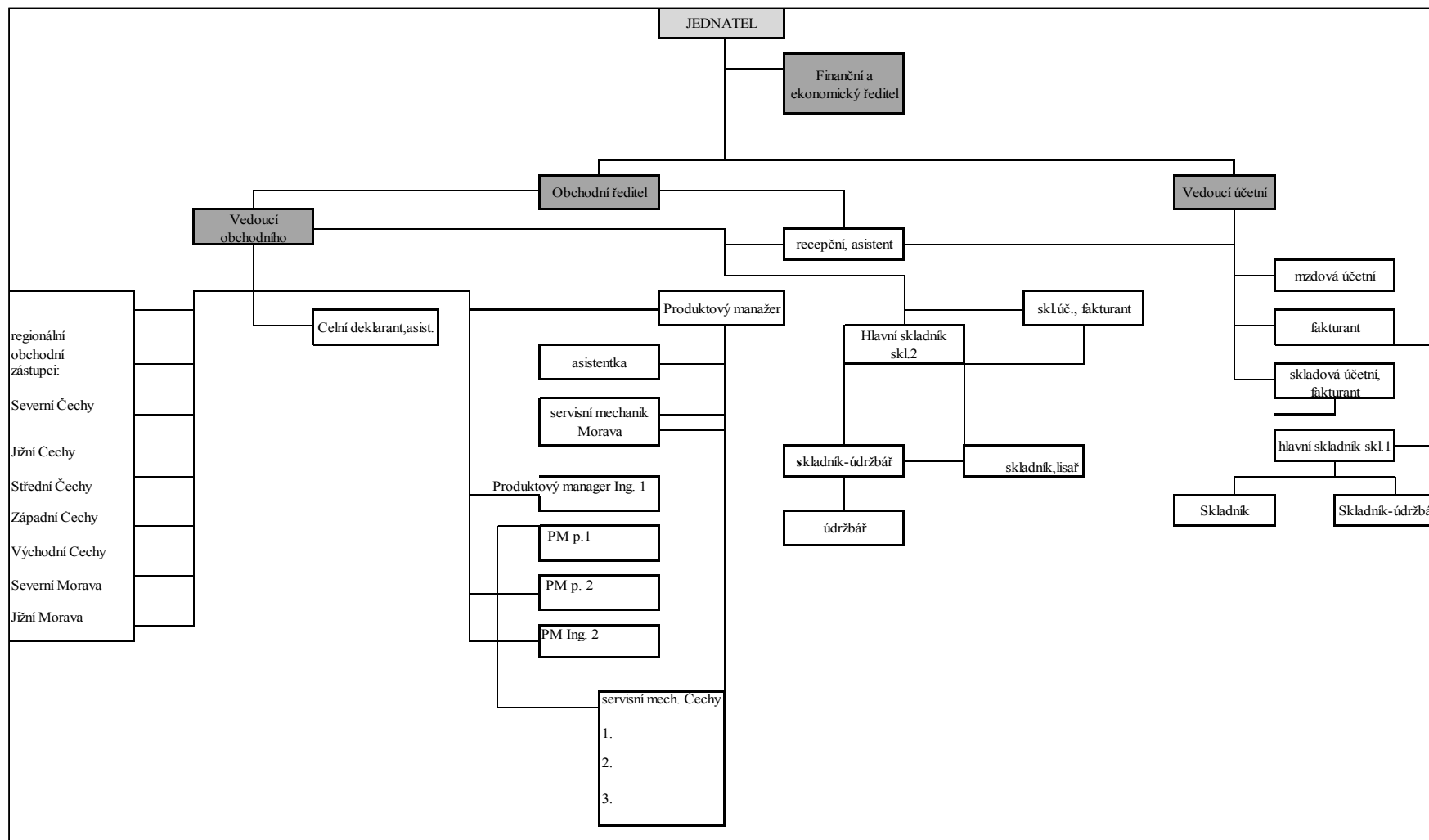
Příloha č. 4: Mapa procesů ISM.

Obr.: Mapa procesů integrovaného manažerského systému.



Zdroj: firemní údaje, vlastní provedení.

Obr.: Organizační struktura společnosti ISOKIC s.r.o.



Zdroj: firemní údaje, vlastní provedení.

Tab.: Plán řízení ISM pro rok 2011.

Úkol, opatření	Odpovídá	Plní účast	Termín												Poznámka
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Roční revize politiky společnosti	PV	JE	X												
Stanovení cílů společnosti	PV	JE, PM	X												
Roční aktualizace registru envimomentálních aspektů	PV	AP							X						
Roční revize přehledu právních a jiných požadavků EMS a hodnocení souladu	PV	AP, ekolog							X						
Roční revize registru rizik BOZP a opatření k jejich řízení	PV	MÚP, OZO BOZP							X						
Roční revize přehledu právních a jiných požadavků BOZP a hodnocení souladu	PV	MÚP, OZO BOZP							X						
Aktualizace a vydání plánů řízení na příští rok	PV	JE												X	
<i>Přezkoumání systému managementu</i>															
a) zpracování zprávy o stavu QMS, EMS a SM BOZP	PV	PV, SD, ME, MÚP			X										
b) přezkoumání systému managementu a stanovení opatření ke zlepšování ISM	PV	JE, SD, ME				X									
c) ověření účinnosti přijatých opatření	PV	ved. zam dle určení							X						
Porady vedení	JE	JE, PM, AP	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Porady se zaměstnanci - hodnocení roku	JE	zam.												X	
Roční periodická revize dokumentace ISM za uplynulý rok/provedení změn	JE	SD	X												
<i>Plán školení:</i>															
a) školení BOZP a PO	FEŘ	MÚP, externí školitel	18												další 1/2012
b) školení řidičů referentů	ROOd	AŠ	25											10	další 1/2012 a 12/2011
c) školení profesních řidičů	ROOd	AŠ	18												
d) obsluhy manipulačních vozíků	ROOd	zkušený komisař	X												
<i>Zjišťování spokojenosti zákazníka:</i>															
a) rozeslání dotazníků	OŘ	SD, AP, PM, obch. zástupce				X									
b) sběr a vyhodnocení dotazníků a informací od zákazníků	OŘ	AP, PM					X								
<i>Program interních auditů:</i>															
a) schválení plánu interního auditu	JE	IA						X							
b) provedení interního auditu	IA	ved. zam.							X						
c) předložení zprávy z interního auditu	IA	IA							X						
d) uzavření auditu (ověření účinnosti)	PV	ved. zam. dle určení								X					
<i>Metrologie:</i>															
a) kontroly měřidel metrologem, označení kalibračního stavu, opravy měřidel	JE	ME			X										
b) kalibrace pracovních stanovených měřidel	JE	ME			X										
c) školení k používání měřidel	JE	MÚP, ME, uživatelé měřidel			X										
d) vyřízení neopravitelných měřidel a nákup nových měřidel	JE	ME				X									
<i>Nákup a hodnocení dodavatelů:</i>															
a) porovnání a hodnocení dodavatelů	OŘ	JE, PM	X												
b) výběr nových dodavatelů dle potřeby	OŘ	JE, PM	X												
c) aktualizace seznamu a hodnocení dodavatelů	OŘ	JE, SD	X												
<i>Analýza dat</i>															
a) hodnocení poptávek, nabídek, zakázek - stav hospodaření, úspěšnost zakázek, příjmy, výdaje, zisk	JE	JE, PM	X			X			X				X		
b) hodnocení stavu reklamací po produktových skupinách, nápravných a preventivních opatření a jejich účinnost	JE	JE, PM	X			X			X				X		
c) analýza neshod z nákupu za rok	OŘ	JE, PM			X										
Audit certifikační společnosti	JE	vedoucí zam., zaměstnanci									X				

Zdroj: firemní údaje, vlastní provedení.

Příloha č. 7: Zjištění z auditu.

Tab.: Zjištění z auditu.

Prvek	Název prvku	Stupeň splnění	Shoda, poznámka, odchylka, neshoda
4.1	Všeobecné požadavky	1	shoda
4.2.1	Obecně	1	shoda
4.2.2	Příručka kvality	1	shoda
4.2.3	Řízení dokumentů	2	Vedení / schválit všechny první výtisky směrnic, včetně směrnic BOZP a PO a vnitřních směrnic
4.2.4	Řízení záznamů	2	Vedení / vydat druhé vyhotovení pověření pověřeným osobám
5.1	Angažovanost a aktivita managementu	1	shoda
5.2	Zaměření na zákazníka	1	shoda
5.3	Politika kvality	1	shoda
5.4.1	Cíle kvality	3	Vedení / stanovit, schválit a vydat cíle společnosti, seznámit s nimi zaměstnance
5.4.2	Plánování systému managementu kvality	2	Vedení / přezkoumat, doplnit a vydat plán řízení ISM
5.5.1	Odpovědnost a pravomoc	1	shoda
5.5.2	Představitel managementu	1	shoda
5.5.3	Interní komunikace	1	shoda
5.6.	Přezkoumání systému managementu	3	odchylka
6.1	Poskytování zdrojů	1	shoda
6.2	Lidské zdroje	1	shoda
6.2.1	Obecně	1	shoda
6.2.2	Kompetence, výcvik a vědomí závažnosti	1	shoda
6.3	Infrastruktura	3	ROOd, FEŘ / doplnit plán údržby v příloze plánu řízení
6.4	Pracovní prostředí	1	shoda
7.1	Plánování realizace produktu	1	shoda
7.2.1	Určování požadavků týkajících se produktu	1	shoda
7.2.2	Přezkoumání požadavků týkajících se produktu	1	shoda
7.2.3	Komunikace se zákazníkem	1	shoda
7.3	Návrh a vývoj	-	vyloučen
7.4	Nákup	3	VOOd / vyplnit seznam a provést hodnocení dodavatelů do 08/2011
7.5.1	Řízení výroby a poskytování služeb	1	shoda
7.5.2	Validace procesů výroby a poskytování služeb	1	shoda
7.5.3	Identifikace a sledovatelnost	1	shoda
7.5.4	Majetek zákazníka	1	shoda
7.5.5	Uchovávání produktu	1	shoda
7.6	Řízení monitorovacích a měřících zařízení	2	Metrolog / vyplnit evidenci měřidel
8.1	Obecně	1	shoda
8.2.1	Spokojenost zákazníka	2	ROOd / rozeslat dotazníky třetině stálých zákazníků, vyhodnotit je jako podklad pro přezkoumání
8.2.2	Interní audit	1	shoda
8.2.3	Monitorování a měření procesů	1	shoda
8.2.4	Monitorování a měření produktu	1	shoda
8.3	Řízení neshodného produktu	2	PM / vyhodnotit stav reklamací z evidence v PC jako podklad pro přezkoumání
8.4	Analýza dat	1	shoda
8.5.1	Zlepšování	1	shoda
8.5.2	Nápravná opatření	2	ověřit účinnost nápravných opatření
8.5.3	Preventivní opatření	1	shoda

Prvek	Název prvku	Stupeň splnění	Shoda, poznámka, odchylka, neshoda
4.2	Environmentální politika	3	Vedení / schválit a zveřejnit politiku na webových stránkách
4.3	Plánování	1	shoda
4.3.1	Environmentální aspekty	1	shoda
4.3.2	Požadavky právních předpisů a jiné požadavky	1	shoda
4.3.3	Cíle, cílové hodnoty a programy	3	Vedení / stanovit cíle EMS v návaznosti na významné EA, seznámit s nimi zaměstnance
4.4	Zavedení a provoz	1	shoda
4.4.1	Zdroje, úlohy, odpovědnosti a pravomoci	1	shoda
4.4.2	Odborná způsobilost, povědomí a výcvik	3	PV, konzultant / provést školení zaměstnanců z ISM
4.4.3	Komunikace	1	shoda
4.4.4	Dokumentace	1	shoda
4.4.5	Řízení dokumentů	1	shoda
4.4.6	Řízení provozu	3	Vedení / stanovit způsob vedení průběžné evidence odpadů
4.4.7	Havarijní připravenost a reakce	1	shoda
4.5	Kontrola	1	shoda
4.5.1	Monitorování a měření	1	shoda
4.5.2	Hodnocení souladu	1	shoda
4.5.3	Neshody, nápravná a preventivní opatření	1	shoda
4.5.4	Řízení záznamů	1	shoda
4.5.5	Interní audit	1	shoda
4.6	Přezkoumání vedením	3	Vedení / provést přezkoumání systému managementu vedením

Prvek	Název prvku	Stupeň splnění	Shoda, poznámka, odchylka, neshoda
4.1	Všeobecné požadavky	1	shoda
4.2	Politika BOZP	3	Vedení / zveřejnit politiku BOZP na webových stránkách
4.3	Plánování	1	shoda
4.3.1	Identifikace nebezpečí, posuzování rizika a určení způsobu řízení	1	shoda
4.3.2	Požadavky právních předpisů a jiné požadavky	1	
4.3.3	Cíle a programy	3	Vedení / stanovit cíle a programy a seznámit s nimi zaměstnance
4.4	Implementace a provoz	1	shoda
4.4.1	Zdroje, úlohy, odpovědnosti a pravomoci	1	shoda
4.4.2	Odborná způsobilost, povědomí a výcvik	1	shoda
4.4.3	Komunikace, spoluúčast a konzultace	1	shoda
4.4.4	Dokumentace	1	shoda
4.4.5	Řízení dokumentů	2	Vedení, ROOd / seřadit dokumentaci a rozdělit ji
4.4.6	Řízení provozu	1	shoda
4.4.7	Havarijní připravenost a reakce	1	shoda
4.5	Kontrola	1	shoda
4.5.1	Měření a monitorování výkonnosti	1	shoda
4.5.2	Hodnocení souladu	1	shoda
4.5.3	Vyšetřování incidentu, neshody, nápravná opatření a preventivní opatření	1	shoda
4.5.4	Řízení záznamů	2	ROOd, MÚP / je vhodné seřadit záznamy po ročnících
4.5.5	Interní audit	1	shoda
4.6	Přezkoumání systému managementu	3	Vedení / provést přezkoumání systému managementu vedením

Zdroj: firemní údaje, vlastní provedení.

Stupně a kritéria hodnocení zjištění:

(1) Shoda:

požadavek normy je plněn

(2) Poznámka:

požadavek normy je plněn, ale podle názoru auditora by měl být plněn lépe, optimálněji

(3) Odchylka:

požadavek normy není v ojedinělých případech plněn, nemá podstatný vliv na funkci systému managementu

(4) Neshoda:

požadavek normy není plněn a má podstatný vliv na funkci systému managementu – vystavit protokol o neshodě

Tab.: Plán nápravných a preventivních opatření.

Datum	Popis problému, potenciálního problému, neshody	Popis nápravného / preventivního opatření	Termín (datum)
15.8. 2011	popsat rozvaděče a jističe v nich	Zakoupit štítky (objednala již JF), popsat, polepit	2. 9. 2011
	prověřit, zda je autorizované měření účinnosti spalování kotle a spalinových cest	Vyhledat ve stávajících dokladech, ověřit správnost provedených měření, poznamenat data dalších měření - hlídat	2. 9. 2011
	vytvořit místa pro shromažďování odpadů, nádoby označit kódem a názvem odpadu; nádoby na nebezpečný odpad kódem, názvem a odpovědnou osobou	Určit vhodná místa, zajistit dané kódy, vhodně označit, případně nádoby přemístit na vhodné místo	2. 9. 2011
	vytvořit a ve skladech vyvěsit místní provozní řady skladů	Ve spolupráci s ext. ref. BOZP prověřit stávající PŘ, provést příp. opravy, zveřejnit ve skladech	2. 9. 2011
	prověřit platnost OZO BOZP dle zákona č. 309/2006 Sb.	Vyhledat daná osvědčení, ověřit jejich platnost a trvání platnosti, popř. doplnit	2. 9. 2011
	na regálech označit nosnosti tak, aby byly viditelné ze strany manipulace s materiálem nosnost buňky počet buněk nosnost sloupce (regálu)	Prověřit stávající označení, doplnit chybějící označení, rozmístit ve skladech	2. 9. 2011
	aktualizovat požární poplachové směrnice	Ve spolupráci s ext. ref. BOZP zrevidovat stávající, upravit a seznámit s nimi zaměstnance	2. 9. 2011

Zdroj: firemní údaje, vlastní provedení.

Obr. Udělené certifikáty.



Příloha č. 9: Udělené certifikáty.

	<p>VVÚ, a.s. Přikartská 1337/7, 716 07 Ostrava-Radvanice Certifikační orgán pro certifikaci systémů managementu ve VVÚ, a.s. Akreditovaný ČIA podle normy ČSN EN ISO/IEC 17021</p>	
uděluje		
<h2>CERTIFIKÁT</h2> <h3>systému managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci</h3>		
<p>C - 060/2011 - SMBOZP vydaný v rozsahu akreditace certifikačního orgánu</p>		
organizaci:	<p>ISOKIC s.r.o. Čs. armády 184 735 51 Bohumin, Pudlov</p>	
pro předmět certifikace:	<p>Nákup a prodej příslušenství k manipulační technice, stavebním a zemědělským strojům včetně servisu</p>	
dle normy:	<p>ČSN OHSAS 18001:2008</p>	
platnost certifikátu:	<p>od 25.9.2011 do 25.9.2014</p>	
zpráva z auditu:	<p>č. 060-2011-C-SMBOZP</p>	
25.9.2011, Ostrava-Radvanice <small>Datum a místo vydání certifikátu</small>		 Ing. Sylva Kazárová vedoucí certifikačního orgánu
<p><small>Další vysvětlení týkající se předmětu tohoto certifikátu a aplikovatelnosti požadavků normy ČSN OHSAS 18001:2008 je možné získat u uvedené organizace.</small></p>		

Zdroj: firemní údaje, vlastní provedení.